UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

INCIDENCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS: CASO SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL DE BOGOTÁ, D.C.

LUIS EDUARDO ALVAREZ RAMÍREZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Maestría en Administración
Bogotá – Colombia
2015

INCIDENCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS: CASO SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL DE BOGOTÁ, D.C.

LUIS EDUARDO ALVAREZ RAMÍREZ

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar el título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN.

Director:
JORGE HERNANDO MOLANO VELANDIA
Doctor (rer. pol.) en Ciencias Económicas.

Línea de investigación:
Profundización en Gestión del Factor Humano
Administración Pública.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Maestría en Administración
Bogotá – Colombia
2015

Como homenaje póstumo:

In memoriam:
ARGEMIRO ALVAREZ RAMÍREZ (+R.I.P.)
Cartagena, 29 de noviembre de 2014

Agradecimiento especial:
a todas aquellas personas (docentes, compañeros, familiares y amigos)
quienes, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este trabajo;
y en particular a la
Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C.,
a sus directivos, empleados de los diferentes niveles jerárquicos,
a los Gestores de Talento Humano y
a la Doctora María Claudia García, Psicóloga del Área de Talento Humano,
por el suministro de la información y el apoyo logístico brindado.

Resumen

El propósito de este trabajo fue investigar la incidencia del Sistema de Evaluación, basado en competencias, en el desempeño laboral de los empleados, teniendo como referentes las prescripciones de ley y los lineamientos dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (2007), entidad reguladora del Sistema para el sector público colombiano. Se tomó como caso de estudio la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C, y los resultados de las evaluaciones del período 2011-2012. Se aplicó una metodología analítica – descriptiva - cualitativa del tratamiento estadístico de los datos y de la información suministrada por evaluados y evaluadores, organizados en cuatro grupos focales. Los resultados obtenidos permiten concluir la importancia de la capacitación y del compromiso de los actores del Sistema con la aplicación rigurosa de los instrumentos, métodos y técnicas previamente diseñados, a fin de que la evaluación y calificación definitiva cumpla con los criterios de objetividad, transparencia y mérito en que se fundamenta. Se sugieren mejoras al sistema para consolidar los progresos sucesivos de la competencia y del desempeño laboral de los empleados.

Palabras clave: evaluación, calificación, competencias laborales, desempeño laboral, análisis cualitativo, juicio de valor, administración de personal en el sector público, mejoramiento continuo.

Abstract.

The purpose of this study was to investigate the impact evaluation system based on skills, work performance of employees, taking as reference the requirements of law and the guidelines given by the National Civil Service Commission (2007), System's regulator for the Colombian public sector. It was taken as a case study the District Department of Social Integration of Bogotá, DC, and the results of evaluations of 2011-2012. Statistical processing of data and information provided by evaluators evaluated and organized into four focus groups, qualitative - descriptive - analytical methodology was applied. The results obtained indicate the importance of training and commitment of the actors in the system with the rigorous application of the tools, methods and techniques previously designed, so that the final evaluation and rating of work performance of employees meets the criteria of objectivity, transparency and merit which it is based. They suggest improvements to the system to consolidate the successive developments of competencies and job performance of employees.

Keywords : evaluation , qualification, job skills , job performance, qualitative analysis , value judgment , personnel management in the public sector , continuous improvement.

TABLA DE CONTENIDOS

			Pág.
	Resumen		**V**
	Tabla de contenidos		**VI**
	INTRODUCCIÓN		**1**
I	**JUSTIFICACIÓN.**		**1**
II	**OBJETIVOS.**		**2**
	1. General.		2
	2. Específicos.		2
III	**METODOLOGÍA**		**2**
IV	**MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.**		**3**
	1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.		**4**
		1.1. Proceso evolutivo.	4
		1.2. La Evaluación del Desempeño Laboral en el sector público colombiano.	6
		1.3. El mercado laboral del sector público colombiano y su indicador de calidad en la prestación del servicio, la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL).	8
	2.	**LA EVALUACIÓN: Una aproximación a la objetividad.**	**13**
		2.1. El concepto de evaluación.	14
		2.2. La evaluación como sistema.	15
	3.	**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL (EDL).**	**16**
		3.1. La EDL, herramienta de gestión del talento humano.	16
		3.2. La EDL, eje central de los procesos de gestión humana.	17
		3.3. Concepto y componentes del desempeño laboral.	17
		3.4. El desempeño laboral, objeto de la evaluación (¿Qué se evalúa?).	19
	4.	**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, BASADA EN COMPETENCIAS.**	**20**
		4.1. Marco normativo.	20
		4.2. La competencia laboral, referente objetivo de la evaluación.	21
		4.3. Delimitación conceptual: la competencia laboral.	22
		4.4. Modelos analíticos de identificación de competencias.	30
		4.4.1. El modelo conductual o comportamental.	30
		4.4.2. El modelo funcional.	31
		4.4.3. El modelo constructivista.	31
	5.	**EL SISITEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL ADOPTADO POR LA SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL DE BOGOTÁ, D.C. (SEDL-SDIS).**	**32**
		5.1. Marco legal y normativo del SEDL-SDIS.	33
		5.2. Soporte conceptual del SEDL-SDIS.	35
		5.3. Estructura metodológica del SEDL-SDIS: el enfoque de competencias.	37
		5.4. La evaluación en la SDIS, soporte de los procesos de gestión humana.	38
		5.5. Fases del proceso de evaluación del desempeño laboral en la SDIS.	38

	6.	**CONSIDERACIÓN FINAL.**		**41**
V	**TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**			**42**
	1.	Acerca de la investigación cualitativa.		46
	2.	Los grupos focales y el análisis cualitativo de la información.		47
	3.	El modelo metodológico para el análisis cualitativo de la información.		48
VI	**ANÁLISIS DE RESULTADOS.**			**49**
	1.	**ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.**		**50**
		1.1. Resultados del grupo muestral de la organización.		50
		1.2. Resultados de las Direcciones de la SDIS.		53
		1.3. Resultados por nivel de empleo: profesional, técnico y asistencial.		54
		1.4. Resultados de las Subdirecciones Locales para la Integración Social.		55
		1.5. El grado de correlación entre los diferentes grupos comparados.		56
	2.	**ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA APLICACIÓN DEL SEDL-SDIS.**		**59**
		2.1. Incidencia del SEDL en el desempeño laboral de los empleados.		60
		2.2. Percepción de los empleados sobre el manejo del SEDL-SDIS.		68
			2.2.1. Fase I: Fijación de compromisos laborales.	68
			2.2.2. Fase II: Seguimiento y acompañamiento en el avance y desarrollo de los compromisos laborales.	69
			2.2.3. Fase III: Evaluaciones parciales.	71
			2.2.4. Fase IV: Calificación definitiva del desempeño laboral.	74
			2.2.5. Fase V: La realización de las entrevistas de evaluación.	75
VII	**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**			**79**
	1.	**En relación con los conceptos del marco teórico.**		**79**
		1.1.1. El concepto de sistema.		79
		1.1.2. El concepto de evaluación.		79
		1.1.3. El concepto de desempeño.		80
		1.1.4. El concepto de competencia.		80
	2	**En relación con los resultados de la evaluación.**		**83**
	3.	**En relación con la aplicación del SEDL-SDIS.**		**84**
		3.1. Efectos del SEDL-SDIS en el desempeño laboral de los empleados.		84
		3.2. Aplicación de las fases del SEDL-SDIS.		85
	RECOMENDACIONES GENERALES.			**85**
	ANEXOS			**87**
	1	Relación de siglas, gráficas y tablas.		88
	2	Instructivo para la aplicación piloto sobre el manejo del SEDL-SDIS (Forma A)		90
	2.b	Instructivo para la aplicación piloto sobre el manejo del SEDL-SDIS (Forma B)		99
	3	Guía de trabajo para la realización de los grupos focales		108
	4	Instructivo definitivo para evaluar la percepción de los participantes en los grupos focales sobre el manejo del SEDL-SDIS.		111
	5	Instructivo de la SDIS sobre aplicación de la evaluación del desempeño laboral de los empleados.		115
VIII	**BIBLIOGRAFÍA**			**130**

INCIDENCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS, CASO SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL DE BOGOTÁ, D.C.

INTRODUCCION.

Los cambios experimentados por las organizaciones en las últimas décadas las han llevado a replantear sus esquemas estructurales y sus enfoques de gestión para poder responder efectivamente a las exigencias del medio.

La gestión de recursos humanos no es la excepción a estos cambios, razón por la cual ha tenido que evolucionar de un nivel operativo en que se encontraba bajo el enfoque de Relaciones Industriales o Administración de Personal, a una posición estratégica corporativa, (Calderón, 2004, 2006, 2007, 2010) en reconocimiento de la capacidad humana, elemento fundamental para la generación de conocimiento e innovación traducibles en mejores productos (bienes y servicios) de valor agregado para el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y para el desarrollo personal y organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995). En este contexto la evaluación del desempeño laboral de los empleados, basada en competencias, emerge como el proceso central de la gestión del talento humano en las organizaciones.

I – JUSTIFICACIÓN.

El presente estudio se realiza en el contexto de la Administración Pública Colombiana (Calderón, 2004; Beer, 1967),-caso Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C., en adelante SDIS-, y como parte integrante de la gestión del talento humano en los empleos de Carrera Administrativa, de acuerdo con los criterios de Ley[1] (Ley 909 de 2004) y los lineamientos dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil[2], entidad regente del Sistema (CNSC, 2007, 210). Con el nuevo enfoque de la evaluación del desempeño laboral basada en competencias se pretende, por una parte, lograr una mayor objetividad en las decisiones que la Administración tome con respecto al ingreso, la permanencia y el progreso de los empleados en el servicio público y, por otra, que los usuarios y la ciudadanía en general obtengan bienes y servicios que respondan a sus necesidades, requerimientos y expectativas.

[1] Ley 909 de 2004, artículo 40 y Decreto Reglamentario 1227 de 2005.

[2] La Comisión Nacional del Servicio Civil regula la Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de Carrera Administrativa del Sector Público: Artículo 130 de la Constitución Política y Acuerdos 137 y 138 de 2010, CNSC.

II – OBJETIVOS

1. General:

Determinar los efectos del Sistema de Evaluación, basado en competencias, en el desempeño laboral de los empleados de la SDIS de Bogotá, (2011 - 2012).

Específicos:

1.1. Establecer la relación teórica y conceptual del sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados (SEDL), basado en competencias, aplicado en el sector público, una de cuyas entidades es la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C. (SDIS).

1.2. Describir los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, durante los años 2011 – 2012 (Análisis cuantitativo).

1.3. Explorar el comportamiento (fortalezas y debilidades) de los elementos del sistema-SEDL-SDIS) de acuerdo con la experiencia vivida por sus protagonistas, los evaluados y los evaluadores (Análisis cualitativo).

1.4. Proponer el mejoramiento del Sistema, de acuerdo con los resultados de su aplicación en el período objeto de análisis.

III – METODOLOGÍA.

El objeto de estudio del presente trabajo se abordó desde una perspectiva empírico-analítica-descriptiva, a la luz de teorías, conceptos y experiencias reportadas en la bibliografía científica y académica en temas de evaluación, evaluación del desempeño laboral, y evaluación basada en competencias, especialmente en el contexto de la Administración Pública.

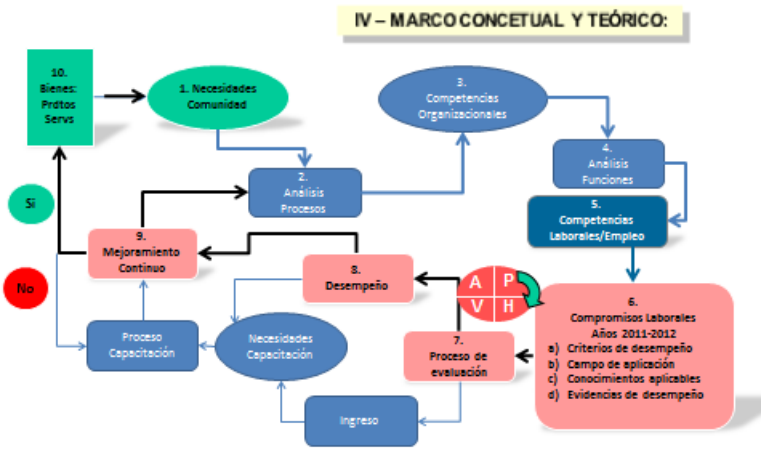
Con el fin de establecer los efectos del Sistema sobre el desempeño laboral de los empleados, se utilizaron los resultados de las evaluaciones practicadas durante los años 2011 y 2012 a 1.278 empleados inscritos en la carrera administrativa y los reportes obtenidos, a través de grupos focales, de quienes participaron en el período señalado, tanto en calidad de evaluados como de evaluadores, en las diferentes dependencias y niveles ocupacionales de la organización.

El procesamiento de la información se llevó a cabo con el apoyo de *software* especializado —SPSS, para observar la tendencia cuantitativa de los resultados

de la evaluación (puntajes obtenidos); los reportes de los grupos focales se sometieron a análisis cualitativo, para identificar las fortalezas y debilidades del sistema. Las conclusiones y recomendaciones surgieron de estos análisis.

IV - MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.

La gráfica No.1 esboza la secuencia del desarrollo del marco teórico dentro del cual se pretendió encontrar respuesta a la pregunta inicial que dio origen a este trabajo: *¿Cuál ha sido la incidencia del Sistema de Evaluación, basado en competencias, en el desempeño laboral de los empleados?* (Nos. 6, 7, 8 y 9), tomando como caso de estudio la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C., habida cuenta que dicho sistema es parte integrante del direccionamiento estratégico de la entidad y, específicamente, se convierte en el eje central de los demás sistemas de gestión del talento humano, de acuerdo con la filosofía de modernización de las entidades de la *Administración Pública Colombiana.*



Gráfica 1. Incidencia de la evaluación, basada en competencias, sobre del desempeño laboral de los empleados.
Elaboración propia.

Para este efecto se exploraron, dentro de la literatura científica y académica, los conceptos, principios, teorías, métodos o procedimientos que sustentan las implicaciones de la inquietud planteada, sirvieron de marco de referencia de las alternativas de respuesta indagadas y señalaron derroteros a seguir con nuevos desarrollos e investigaciones al respecto.

En primer lugar se precisa el concepto de *evaluación* (No. 7) y su connotación en la Administración Pública Colombiana como "*juicio de valor"* aplicado al desempeño laboral de los empleados, cuyas consecuencias administrativas

definen la permanencia o la promoción y desarrollo de los empleados en la Carrera Administrativa y en el servicio público.

En segunda instancia se delimita el *concepto de desempeño laboral* (No. 8*),* objeto de esta evaluación regida y regulada por la Constitución Política y por la normatividad colombiana.

En tercer lugar se expone en qué forma se toma como referente de una evaluación objetiva el concepto de la *competencia laboral requerida* (No. 5) y *demostrada* por el empleado como manifestación observable de su desempeño (No. 8), a través de las evidencias reportadas en el cumplimiento de sus funciones y de los compromisos laborales asignados (No. 6) para el período anual.

Finalmente, se hace una breve descripción del sistema adoptado por la SDIS para evaluar el desempeño laboral de sus empleados, y una reflexión sobre los propósitos con los cuales ha sido concebido, como instrumento de gestión del talento humano más objetivo, motor de desarrollo y de *mejoramiento continuo* de los empleados (No. 9).

Aunque no es parte de este estudio, pero podría ser objeto de análisis posteriores sobre el desempeño institucional, se asume que el desempeño laboral de los empleados debe reflejarse, en último término, en la producción de bienes (productos y servicios) de calidad (No. 10) para sus usuarios y beneficiarios (la ciudadanía: No. 1) y en el mejoramiento interno de procesos y sistemas administrativos (Nos. 2, 3, 4 y 5).

De acuerdo con este planteamiento, en el marco conceptual y teórico establecido y mediante el análisis de la información relacionada con los resultados de la evaluación y con el comportamiento del sistema en su aplicación, se buscan las explicaciones de la incidencia del Sistema sobre el desempeño laboral de los empleados y sobre el efecto de las normas de competencia laboral puestas como referente del Sistema (No. 6, a, b, c y d).

1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

1.1. Proceso evolutivo.

El manejo de los recursos humanos en las organizaciones ha evolucionado desde la concepción Tayloriana cuyos *principios de administración científica* estaban más centrados en la producción que en las personas, hacia una comprensión del comportamiento humano y sus relaciones en los grupos de trabajo (Elton Mayo, 1940) hasta tomar la denominación de Relaciones Industriales y laborales (1950)

como forma de controlar las relaciones obrero-patronales. En la década de los setentas (1970) ya se le conoce como Administración de Personal, ocupada en el manejo de procesos organizacionales establecidos para controlar la historia laboral de los empleados durante su permanencia en la organización.

Con el auge de las teorías y los postulados del Desarrollo Organizacional (1970) las organizaciones entran en el proceso de vencer la resistencia al cambio (Drucker. 1994) y encontrar la consistencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de sus integrantes. A partir de entonces inicia la revolución de la Administración de los Recursos Humanos centrada en las capacidades y en las calidades humanas (McClelland, 1973;) y se destaca la importancia del personal como un recurso humano importante para el desarrollo de las organizaciones, razón por la cual se va dando el giro de *administración* hacia *gestión de recursos humanos*, con lo cual se inicia un proceso de desligar la gestión del plano operativo e irla proyectando hacia niveles estratégicos y de primer orden en las organizaciones (Aktouf, 1998).

En el último cuarto del siglo XX, movimientos importantes en torno a los conceptos de servicio (1980) y calidad (1990), y de manera especial con la implantación de las Normas de Calidad ISO 9000, y sus sucesivas actualizaciones (1997, 2000 y 2008), el desarrollo de la gestión humana en las organizaciones ha tomado rumbos acelerados hacia la gestión de recursos y capacidades (Barney, 1991), gestión del capital humano (Drucker, 1998), gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) hasta culminar en la época actual con el enfoque de gestión basada en competencias cuya concepción se va afinando en la medida en que las investigaciones sobre el tema van aportando nuevos conceptos y marcos teóricos (Prahalad y Hamel, 1990; Spencer, 1993; Leboyer, 1994; Mertens, 1997: Goleman, 1996; Le Boterf, 2000; Zenger y Folkman, 2002; Saracho, 2005).

Aunque el propósito de este trabajo no se centra en la evolución de la gestión humana, sí es necesario reconocer, junto con Calderón (2010) que esta es una de las áreas empresariales que ha tenido cambios sustanciales al pasar de ser una oficina de Administración de Personal a un área estratégica de valor agregado para la consecución de los objetivos organizacionales y para la "construcción de ventaja competitiva sostenida" (Calderón, 2010: Beer, 1997).

En este contexto se aborda el análisis de la evaluación del desempeño laboral de los empleados ya que, bajo el enfoque de competencias, su propósito fundamental es ligar los compromisos laborales individuales al cumplimiento de las metas de la organización, de tal manera que el logro de estos resultados no solamente genere la satisfacción del deber cumplido sino que impulse el mejoramiento de los bienes y servicios, del desempeño institucional y del progreso de los servidores públicos.

Uno de los pilares del éxito de la empresa actual es la gestión del talento humano que proyecta su futuro en el desarrollo de sus capacidades y potencialidades y en la creación de conocimiento traducible en mejores productos, bienes, servicios y sistemas en un proceso cíclico y en espiral ascendente de innovación que convierte el saber de los individuos (conocimiento tácito) en conceptos compartidos y sistematizados (conocimiento explícito) que se enriquecen en el intercambio de experiencias individuales y grupales frente a la solución de problemas y se difunden a lo largo y ancho de la organización para ser incorporados (procesos de aprendizaje) como nuevas formas de enfrentar la realidad (Nonaka y Takeuchi, 1995).

1.2. La EDL en el Sector Público Colombiano.

El instrumento básico de la gestión del talento humano en el sector público es la evaluación del desempeño laboral de los empleados cuyo cumplimiento de compromisos laborales se encadena al direccionamiento estratégico y al logro de los objetivos organizacionales y fundamenta las decisiones de permanencia y progreso de los empleados en el servicio público y en la carrera administrativa (Ley 909 de 2004 y Decreto 2772 de 2005).

Los años 1938, 1957, 1968 y 2004 marcan cuatro períodos de avances significativos en la evaluación del desempeño laboral de los empleados en el Estado Colombiano, con efectos de permanencia y desarrollo. En el período inicial (1938), al menos en el Gobierno Central, el nombramiento y remoción del personal era potestad del Presidente de la República, fundamentada en intereses políticos de partido; el Plebiscito de 1957 le da vida a la Carrera Administrativa que se organiza como "sistema técnico de administración de personal" (Decreto 2400 de 1968 y reglamentario 1950 de 1973) para garantizar la eficiencia de la administración y la estabilidad y la promoción y desarrollo de los empleados (Ley 909 de 2004). En este lapso (1957 a hoy, 2014) y a través de las diferentes reformas[3] "se observa un paso de lo normativo hacia un desarrollo del concepto de gerencia pública" (Calderón, 2004, pág. 80) enfocada a la gestión del talento humano con base en el mérito y en la competencia laboral de sus empleados cuya demostración objetiva se concreta en la calidad en la prestación del servicio público a los ciudadanos, la responsabilidad de los servidores públicos por el trabajo desarrollado y la capacitación prescrita para garantizar su eficacia" (Ley 909 de 2004, artículo 3º.).

[3] Ley 1732 de 1969; Decreto Ley 2400 de 1968 y su Decreto Reglamentario 1950 de 1973; Ley 27 de 1992; Ley 443 de 1998 y Ley 909 de 2004, como las fundamentales.

Dos son las entidades del Estado encargadas de regir el empleo público, por mandato constitucional: la Comisión Nacional del Servicio Civil, para los empleos de carrera administrativa (C.P., art. 130) y el Departamento Administrativo de la Función Pública, encargado de fijar políticas para la gestión del talento humano (Decreto 188/2004).

Tres hechos fundamentales han impulsado el cambio en la concepción de la gestión humana en el sector público, a raíz de la promulgación de la Ley 909 de 2004, dentro de los esquemas de la modernidad:

a) La Ley 872 de 2003 SGC, la Norma NTCGP 1000:2004 y la incorporación del Modelo de Competencias Laborales en los procesos de gestión del talento humano, de los cuales, la selección y la evaluación del desempeño laboral han avanzado en cabeza de la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC - (Acuerdos 137 y 138 de 2010).
b) La descripción de perfiles de cargos y la elaboración del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales –MEFCL- con el enfoque de competencias, y
c) Los planes de capacitación, basados en competencia y orientados a su desarrollo, a cargo de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2011); (Ríos, Velásquez, Cano & Bustamante, 2005).

En la última década (2004 – 2014) el sector público colombiano ha incursionado en la adopción de herramientas de gestión que anteriormente se consideraban exclusivas del sector productivo y de la empresa privada. Su importancia está dada no solo por necesidad interna de la organización sino por ordenamiento constitucional (Capítulo 2, título V de la Carta Magna) la cual, según Younes (1998) citado por Calderón (2004), establece que "Los servidores del Estado colombiano sean gerenciados con la aplicación de los principios científicos que informan las ciencias del manejo de personal…".

La *evaluación del desempeño laboral,* en particular *"*…no había sido considerada una práctica estratégica sino un requisito formal o una calificación sobre el cumplimiento de tareas y, tal vez más, de comportamientos del empleado; con la implementación de sistemas de competencias se ha dado un giro importante a la práctica, pues se la ha integrado con otras, como la compensación, la formación y el desarrollo y la posibilidad de promoción o carrera en el interior de la empresa." (Calderón 2010, pág. 23); (Aon Consulting, 2002; Calderón y Álvarez, 2006, p.41).

1.3. El mercado laboral del sector público colombiano y su indicador de calidad en la prestación del servicio, la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL).

Por mercado laboral del sector público colombiano se puede entender el conjunto de empleos con que cuenta el Estado para cumplir con su finalidad esencial fijada en la Constitución Política de "servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución;" (C.P., art. 2) y delimitado en el artículo 123 de la misma Carta Magna: "*Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por Servicios"*, los cuales "*están al servicio del Estado y de la comunidad;* y ejercen *sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento."*

El hecho de que, por regla general, los empleos en los órganos y entidades del Estado sean de carrera (un 95% en términos generales), y la excepción la constituyan los demás (5%) que determina la Ley 909 de 2004 (art. 1), es la forma en que el constituyente primario busca garantizar la estabilidad de los servidores públicos y la efectividad en la prestación del servicio (C.P., art. 122)

El servicio público, en consecuencia, no es negociable como el del sector privado; se cumple a través del ejercicio de la función pública en los términos en que lo establece la Constitución (artículos 122 a 131) y se concreta en el empleo público, "*núcleo básico"* de su estructura (Ley 909 de 2004): *"Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública...integrada por empleos públicos: a) de carrera; b) de libre nombramiento y remoción; c) de período fijo; d) empleos temporales" (art. 1),* ejercida bajo los principios constitucionales de "*igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad",* fundamentos, a su vez, de la evaluación del desempeño laboral (art. 2).

Son marcadas las diferencias del mercado laboral colombiano en lo público y en lo privado (edad, escolaridad, género o antigüedad de sus empleados en las organizaciones, régimen laboral, horas de trabajo, rangos salariales, prestaciones sociales, campos de actividad, especialidades profesionales), según estudio realizado por la Universidad Externado de Colombia (2003); pero distintivas del empleo público son: la finalidad del empleo (servicio público), igualdad de oportunidades acceder al servicio, el mérito como criterio de decisión, la carrera administrativa como garantía de estabilidad para el empleado y de eficiencia para

la entidad, y la evaluación del desempeño laboral como soporte legal de las decisiones administrativas relacionadas con el personal.

La Constitución Política (arts. 122 a 131) y los desarrollos de ley (Ley 909 de 2004, artículos 27, 28, 31.5, 37, 38, 41.b) y sus normas reglamentarias y complementarias son el soporte de tal caracterización: ingreso y ascenso por mérito y previo cumplimiento de requisitos de ley; retiro "*por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo",* por razones de índole disciplinaria o por causales establecidas en la ley (C.P, artículo 125).

Sentencias de las Altas Cortes y de los tribunales reafirman los criterios anteriores (C-372/99; C-431/10) y "[descartan…] *de manera definitiva la inclusión de otros factores de valoración que repugnan a la esencia misma del Estado social de derecho, tales como el clientelismo, el favoritismo y el nepotismo…"(C-431/10. p.2).*

Con la promulgación de la Ley 909 de 2004 y sus normas reglamentarias y complementarias (Decreto 1227 de 2005); la puesta en marcha de la Comisión Nacional del Servicio Civil -CNSC-(2004) y la expedición de los Acuerdos 137 y 138 de 2010, reguladores de la EDL; la dinamización de las Comisiones de Personal como organismos veedores de la aplicación del SEDL en cada entidad; la intervención de entidades de formación como la ESAP, las Instituciones de Educación Superior y las dependencias de capacitación de las mismas entidades, el sector público cuenta con los instrumentos necesarios para consolidar la carrera administrativa, reorganizar el empleo público, mejorar el desempeño laboral de los empleados y, en consecuencia, la calidad de sus servicios.

Entre los aspectos integrantes de la evaluación del desempeño laboral (EDL), sugeridos por la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) y adoptados por la ley 909 de 2004, se encuentran los siguientes:

- Evaluar y calificar con base en parámetros previamente establecidos.
- EDL orientada al cumplimiento de las metas institucionales.
- Elaboración del sistema propio de EDL de los empleados, por parte de las entidades.
- Evaluaciones semestrales, que permiten un real seguimiento a la gestión.
- Finalidad de la evaluación: acceso y ascenso en la carrera administrativa, concesión de estímulos, planificación de la capacitación y de la formación, determinación de la permanencia en el servicio, desarrollo y mejora de las competencias laborales.
- Derecho del empleado a controvertir las decisiones del evaluador a través de los recursos de reposición y de apelación.

- Evaluación de los empleados de libre nombramiento y remoción con el mismo instrumento aplicado a los empleados de carrera administrativa.
- Acuerdos de gestión, mecanismo de concertación, seguimiento y evaluación del desempeño laboral de los gerentes públicos.

Con este panorama se genera una sensación de optimismo en lo que se ha dado en llamar el "Mercado laboral del sector público", los empleos de carrera administrativa, y su motor de impulso, la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

Sin embargo, como lo afirman los especialistas (Hernández, 2005; Grillo, 2005; Longo, 2005; Cárdenas, 2008) y varios estudios realizados al respecto (Universidad de los Andes, 2015) hay enormes brechas entre la ley y la realidad organizacional debido a las innumerables dificultades que ha tenido la Carrera Administrativa en Colombia para arraigarse como sistema sólido, objetivo y transparente de vinculación y permanencia en el empleo público, pese a las múltiples reformas que ha tenido a lo largo de su existencia[4].

"Un verdadero sistema de provisión de empleos de carrera debe caracterizarse por la consonancia que exista entre el diseño normativo y la aplicación práctica que de él se haga, pues poco será el aporte de un conjunto regulatorio armónico, coherente, ágil y moderno en esta materia si la realidad administrativa no concuerda con tales postulados." (Hernández, 2005)

La falta de competencia técnica de las entidades, la inexistencia de un sistema único de nomenclatura, el predominio de una cultura que privilegia los intereses

[4] 1936: reforma de la Constitución Política da pie a la instauración de la Carrera Administrativa en Colombia.
1938: la Ley 165 da origen a la Carrera Administrativa en Colombia.
1968: Decreto No. 2400 modifica las normas que regulan la administración del personal civil.
1973: Decreto 1950 reglamentario de la Carrera Administrativa proyectada en el D. 2400 de 1968.
1992: Ley No. 27 reactiva en las entidades del nivel nacional y territorial la carrera administrativa y la selección de los empleados a través del sistema del mérito; posibilita las inscripciones extraordinarias en la carrera administrativa.
1995: Ley No. 190, Estatuto Anticorrupción, dicta normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública. Determina que la evaluación del desempeño deberá tenerse en cuenta siempre que se trate de seleccionar candidatos para la postulación y otorgamiento de becas, participación en cursos especiales de capitación y concesión de comisiones de estudio.
1996: Acuerdo No. 15 del 18 de marzo, reglamenta la valoración de méritos establecidos por el Artículo 7 de la Ley No. 190 de 1995.
1998: Ley 443, suprime la posibilidad de inscripciones extraordinarias y condiciona los nombramientos provisionales a la previa convocatoria del concurso.
1999: Sentencia C-372, declara inexequibles la mayoría de los artículos de la Ley 443 de 1998. Se crea una situación de interinidad del sistema que condujo a que la provisión de los empleos de carrera se realizara solamente mediante encargos o nombramientos provisionales en proporción de un 35%.
2004: Ley 909, regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Busca diseñar un sistema de empleo en el cual la carrera administrativa se desarrolle a través de una estructura de cargos adecuadamente diseñados, donde los criterios de mérito se haga efectivo y se extienda a los empleos de naturaleza gerencial, consolidando así una administración pública moderna y eficiente e iniciando una nueva etapa del ya largo camino de la carrera administrativa en Colombia.

particulares sobre el mérito, dificultan la actualización de las entidades en estas herramientas de gestión organizacional y del recurso humano y la puesta en marcha de la carrera. Alta proporción (80%) de los *inscritos* en carrera (100.054 en el período 1993-1998) lo hicieron *en forma extraordinaria*, amparados en la Ley 27 de 1992 (Grillo, 2005).La Ley 443 de 1998 suprime este mecanismo y prevé los *nombramientos provisionales* mientras se realiza el concurso para la provisión definitiva de los empleos de carrera. La Sentencia C-372/99 declara inconstitucional la convalidación masiva de procesos de selección de personal puesto que "*El acceso al servicio dentro del esquema de carrera no puede darse sin el trámite del concurso y sin las demás formalidades que la ley exija*"; y ordena la integración, por Ley, de la Comisión Nacional del Servicio Civil como único organismo rector de la Carrera Administrativa, por considerar igualmente inconstitucionales las Comisiones Territoriales. Mientras esto sucede con la expedición de la Ley 909 de 2004, proliferan los nombramientos con carácter de provisionalidad en empleos de carrera y el mecanismo de "*órdenes de prestación de servicios*" (OPS) para suplir necesidades de funcionamiento lo cual va conformando las mal llamadas "plantas paralelas de personal" impulsadas en la mayoría de las veces por inobservancia de las normas, intereses particulares, compromisos de orden político, pago de favores electorales, confusión de la facultad discrecional con '*arbitrariedad*', formas veladas de "*corrupción administrativa*" y carencia de personal especializado, entre otras razones.

En medio de tal inestabilidad, el sistema fundamental de determinación del mérito, la evaluación del desempeño laboral de los empleados (EDL) no se ha liberado tampoco de los inconvenientes que ha intentado superar sin mucho éxito tales como: indefinición de políticas gerenciales sobre el sistema, carencia de instrumentos de medición y de evaluación válidos y confiables, descontextualización con el entorno laboral, juicios de valor completamente subjetivos dependiendo de las afinidades del evaluador con el empleado (partidismo, parentesco, afectos, diferencias personales), presiones jerárquicas, temor a enfrentar investigaciones o procesos disciplinarios indocumentados, acoso laboral, amenazas, chantajes, corrupción administrativa, displicencia, desinterés, irresponsabilidad y otras más que constantemente se esgrimen.

Una investigación reciente realizada por el Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas (GMPP) de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes (2015)[5] sobre la situación laboral del sector público en Colombia, dirigida por el investigador Pablo Sanabria, halló debilidades como:

5. "En ese proceso de diagnóstico, se realizaron 28 grupos focales y 22 entrevistas a profundidad con actores y expertos de nivel central y regional; se encuestó a 61 expertos y jefes de talento humano de 16 organizaciones públicas de nivel central y se analizaron documentos oficiales de las 24 entidades

- Ausencia de información consolidada sobre el total de personas que trabajan en el sector público.
- Dificultades para alinear el diseño de concursos con el perfil de empleos y las necesidades de la entidad.
- Problemas para desvincular a funcionarios con bajo desempeño.
- Clientelismo, nóminas paralelas y decisiones con base en cifras incompletas que permean el sector.
- Concursos para proveer cargos en el Estado, que no profesionalizan la función pública.
- Convocatorias no transparentes (el 31% lo cree así) y que no promueven condiciones de igualdad
- Sistema de méritos que no ha servido para mejorar el desempeño de su entidad.
- Método actual para evaluar el desempeño de los funcionarios, con debilidades en su implementación dado que no sirve para tomar decisiones sobre necesidades de capacitación ni para brindar estímulos a quienes sobresalen en su labor.
- Baja utilidad de la evaluación de desempeño, que funciona más como una formalidad que como una herramienta de gestión que permita identificar bajos desempeños y corregirlos, o estimular a los servidores de alto desempeño.
- Baja movilidad laboral de los servidores de carrera.

Finalmente, la CNSC (2015), entidad reguladora del Sistema de EDL de los empleados de carrera o en período de prueba, señala como aspectos generadores de controversia de este sistema:

- Criterios e instrumentos poco adecuados.
- Preparación insuficiente de los evaluadores.
- Carácter subjetivo de la evaluación que incluye elementos ajenos determinantes de la calificación.
- Inequidad en la aplicación del proceso evaluativo que aniquila el trabajo en equipo y genera insatisfacción.
- Proyección inmediatista del desempeño laboral de los empleados.
- Poca utilidad real de la evaluación como práctica social legítima.

cabeza del sector. Adicionalmente, se analizó la información proveniente de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional del DANE, que cubre a cerca de 25 mil servidores públicos cada año." (Datos reportados por los autores).

2. LA EVALUACIÓN: Una aproximación a la objetividad.

Evaluar, bajo cualquiera de sus modalidades conocidas como auto-evaluación, hétero-evaluación o co-evaluación, ha tenido casi siempre la connotación de juicio subjetivo, apreciación personal, concepto que alguien se forma de algo o de alguien, mediado por opiniones, sentimientos o emociones. Desligar dicho juicio de valor de las percepciones personales y afianzarlo en criterios ajenos al pensamiento o a los afectos , favorables o no, del evaluador sobre el evaluado es lo que se ha pretendido lograr con el sistema aplicado al desempeño laboral de los empleados del Estado, a partir de la vigencia de la Ley 909 de 2004: "*El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales"* (Artículo 38 de la citada Ley).

La norma, como tal, no es suficiente para generar los resultados esperados; ha sido necesario emprender acciones de difusión, capacitación y entrenamiento permanentes para que las entidades sujetas a lo prescrito en la Ley asuman e incorporen su responsabilidad en el sentido señalado. De esta forma presumimos que se supera la preocupación de investigadores (Calderón, 2004) y (Cárdenas, 1994:5, citado por Calderón) quienes en su respectivo momento afirmaban: "*En múltiples ocasiones el problema no se encuentra en la norma, sino en su aplicación, como es el caso de la evaluación del desempeño, que no siempre es asumida con la responsabilidad y la entereza que esta importante función del directivo implica"* (Calderón, pág 78); continúa el autor, parafraseando a Cárdenas: "*Ya no es posible limitarse a lo estatuido en decretos y resoluciones, […] es necesario que la alta dirección en cada caso […] promueva la participación de sus colaboradores en la definición de metas mensurables objetivamente*" (ibidem).

La misma Ley (artículo 39) prescribe como de obligatorio cumplimiento el acercamiento a la objetividad: "*Los empleados que sean responsables de evaluar el desempeño laboral del personal, […] deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en el instrumento y en los términos que señale el reglamento que para el efecto se expida. El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin prejuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado"*

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral (SEDL) adoptado por la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) busca una mayor aproximación a la objetividad en la evaluación del desempeño laboral de los empleados toda vez que este proceso implica *valorar* (asignar un valor numérico al grado de

cumplimiento de los compromisos laborales adquiridos, dentro de una escala de puntos previamente establecida) y *calificar* dicho desempeño (señalar el calificativo que corresponde al grado de cumplimiento) como *No satisfactorio, satisfactorio* ó *sobresaliente*, conceptos que, una vez en firme, surtidas las instancias de reposición y apelación establecidas en la Ley, son el fundamento jurídico para determinar la permanencia o no del empleado en la carrera administrativa y, por consiguiente, en el servicio público.

2.1. El concepto de evaluación.

La literatura en general y, la académica en especial, abunda en referencias y discusiones sobre el concepto de evaluación y con frecuencia se encuentran términos afines utilizados con el mismo significado, tales como: medir, valorar, valuar, calificar, verificar, juzgar, controlar, etc..

El Diccionario de la Real Academia Española trae los siguientes significados:

Evaluar: "señalar el valor de algo"; "Estimar, apreciar, calcular" dicho valor.

*Medir: "*Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera*."*

*Valorar: "*Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo." "Señalar el precio de algo"*.*

*Verificar: "*Comprobar o examinar la verdad de algo".

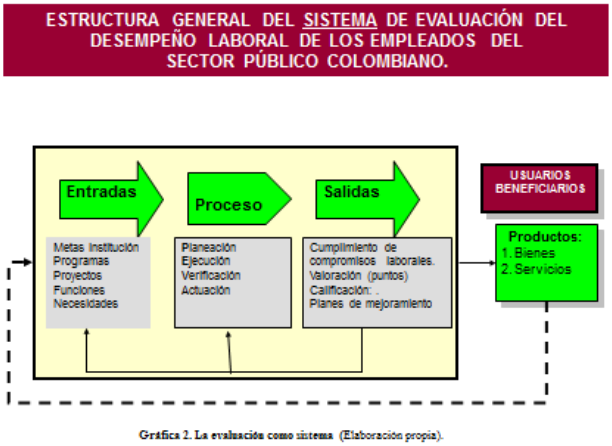
*Calificar: "*Apreciar o determinar las cualidades o circunstancias de alguien o de algo"; "Juzgar el grado de suficiencia o la insuficiencia de…..". Dicho de un adjetivo: Atribuir una cualidad a un sustantivo."

*Juzgar: "*Formar opinión sobre algo o alguien."; "Afirmar, previa la comparación de dos o más ideas, las relaciones que existen entre ellas"*.*

Para el propósito de este estudio el concepto de *evaluación* se refiere al *juicio que el evaluador*, trátese de una sola persona o de una comisión evaluadora cuyo concepto debe ser unánime, *emite sobre el grado de cumplimiento de los compromisos laborales adquiridos por el empleado, como contribución al cumplimiento de las metas institucionales fijadas para el período anual de desempeño.*

2.2. La evaluación como sistema.

La *evaluación del desempeño laboral de los empleados*, en el caso que nos ocupa, no es punto de llegada, ni la comprobación de un resultado final, ni la toma de cuentas como en un examen; es un *proceso* que hace parte de un *sistema* y que, por consiguiente, tiene unas *entradas*, un *procesamiento* y unas *salidas*, como lo ilustra la siguiente gráfica. Los tres conceptos más aplicables durante el proceso son: *verificar* los avances en el cumplimiento de compromisos laborales adquiridos; *valorar*: asignar un valor cuantitativo (puntos) a los resultados parciales y al resultado final del ejercicio; y *Calificar:* asignar un adjetivo calificativo al puntaje obtenido, de acuerdo con los rangos pre-establecidos en una escala numérica: sobresaliente, satisfactorio o NO satisfactorio.



Gráfica 2. La evaluación como sistema (Elaboración propia).

Como herramienta aislada y sin articulación con otros instrumentos, la evaluación difícilmente pueda producir cambios; en la mayoría de las actividades humanas la evaluación, entendida como valoración y reflexión en torno a la propia actividad y a los modos de mejorarla, juega un papel central. Los individuos aprenden y mejoran a partir de la evaluación.

Fryer, K., et al.,(2009), a propósito de la diferencia aclaratoria de los conceptos "gestión del desempeño" y "medición del desempeño", de manera especial cuando se aplican a la Administración Pública, precisa que la medición extrae datos y los somete a evaluación, además de que generalmente se aplica a hechos o situaciones pasadas, mientras que la gestión siempre se proyecta hacia el futuro y tiene que ver más con acciones a realizar en muchos campos. La medición del desempeño, implica decidir qué medir; cuándo medirlo, interpretar los datos y comunicar los resultados. Valor, control y medida son términos que se utilizan, a

veces indistintamente en los sistemas de evaluación del desempeño de la Administración Pública Española (Gorritti, 2003).

Aclarado el concepto de *evaluación*, es necesario establecer: a) qué se evalúa; como única respuesta hay que afirmar que el objeto de la evaluación que nos ocupa en este trabajo es el *desempeño laboral* de los empleados; y b) Cómo se evalúa, cuál es el procedimiento prescrito en este caso; y la respuesta es: con base en las *competencias* que el empleado debe poseer y demostrar en su desempeño laboral.

3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL (EDL).

3.1. La EDL, herramienta de gestión del talento humano.

Estudios citados por Calderón (2007, 2010) muestran la poca eficacia de los procesos de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en razón a que "en muchas empresas se tiene como un formalismo, no como una herramienta de gestión administrativa ni como práctica de gestión del talento humano" (pág. 47), y atribuye la debilidad del proceso a la informalidad con que se realiza, al método de apreciación directa utilizado por el evaluador, "basado en el análisis de quejas y reclamos de los clientes y normalmente asociado a la detección de problemas o dificultades y excepcionalmente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades" (ibídem). Por consiguiente, poco se utiliza "para retroalimentar al personal, para formular programas de capacitación, para el mejoramiento de los procesos o para realizar promociones o premios (Calderón y Álvarez, 2006, p.41).

Ramírez, (2011) en su trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración reporta, entre las causas de ineficiencia de la Carrera Administrativa en Colombia, la distorsión del mecanismo de evaluación del desempeño cuando por ser "demasiado subjetiva, orientada a medir más lealtades político-partidistas o personales que indicadores de gestión" (p. 73), trae como consecuencia muchas veces el retiro de empleados eficientes y el mantenimiento de otros, incompetentes; "la inexistencia de acuerdos entre jefes y empleados sobre los compromisos laborales a desarrollar en un determinado período de tiempo; la ausencia de indicadores de gestión; el seguimiento y acompañamiento a la actividad que desarrolla el empleado; la persistencia en único evaluador cuando en buen número de organizaciones se ha implementado hace ya muchos años la evaluación por múltiples actores (clientes); su baja utilización para la adopción de mecanismos correctivos; énfasis en lo sancionatorio y no en lo compensatorio, son entre otros, aspectos llamados a corregirse." (p. 86).

3.2. La EDL, eje central de los procesos de gestión humana.

En las organizaciones del Estado colombiano la evaluación prácticamente se constituye en el proceso central de la gestión humana, bien sea porque se aplica para determinar si los aspirantes a ingresar al servicio público poseen las calidades y las competencias requeridas para el desempeño del empleo al cual aspiran (selección), para consolidar el diagnóstico de necesidades de capacitación o para definir qué empleados o equipos de trabajo son merecedores de los incentivos establecidos por la entidad. Para decidir acerca de la permanencia y el progreso de los empleados en la carrera administrativa y, como consecuencia, en el servicio público la Constitución Política (artículo 125) y la Ley (909 de 2004, artículos 37 a 40) señalan como instancia la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

3.3. Concepto y componentes del desempeño laboral.

Pero, qué es el *desempeño laboral* y de qué manera la *evaluación* del mismo incide en su mejoramiento es la respuesta que se pretende encontrar en este trabajo de investigación.

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) define, en términos generales

"Desempeño: Acción o efecto de desempeñar o desempeñarse*"* y *"Desempeñar (2):* Liberar a alguien de los empeños o deudas que tenía contraídos*";* (3): cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos"

De manera más específica y en relación con el trabajo, el desempeño, en concepto de Basoredo (2011) es el conjunto de acciones o comportamientos relevantes (Campbell, y Gasser, 1996) que, bajo el dominio del ejecutor, están destinados a la realización de tareas y al logro de objetivos de la organización; como actividad, es el trabajo humano realizado en una unidad de tiempo; como resultado, es lo que se puede observar. Tejada (2003) lo concibe como una "acción o quehacer que se realiza en un entorno o contexto determinado" (Pág. 119).

Un estudio de Salgado y Cabal (2011) sobre las propiedades psicométricas de la evaluación del desempeño laboral en el principado de Asturias, realizado en el contexto de la Administración Pública Española[6], reporta diferentes concepciones del *desempeño,* entre las cuales se destacan la de la Society for Industrial and

[6] De acuerdo con el Estatuto Básico del Empleado Público – EBEP-

Organizational Psychology (SIOP)[7], como "*la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados*" (pág 75); la de Murphy (1990, p. 162) como "*el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja*"(pág. 76); la de Campbell et al (1990, 1994,1996) descrita como "*cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales*" (Ibidem); o, finalmente, la del Estatuto Básico del Empleado Público – EBEP -, "que la ha convertido en obligación legal" y la define (artículo 20.1) como "*el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.*"

De manera similar en la Administración Pública Colombiana la Ley 909 de 2004 (artículo 38) concibe el *desempeño laboral de los empleados* como "*su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales"*.

Salgado y Cabal (2011) sintetizan sus hallazgos diferenciando los siguientes tipos de comportamientos integrantes del desempeño laboral: a) relativos a la tarea, o "conductas necesarias para realizar las tareas técnicas del puesto de trabajo" b) orientados a la relación social, o conductas que dan apoyo al ambiente social, psicológico y organizacional"; c) contraproductivos o "contrarios a los legítimos intereses de la organización"; y d) comportamientos de tipo ético y disciplinar.

Aguinis (2007, p. 76), citado por Salgado y Cabal (2011) señala que "*el desempeño es lo que hacen los empleados y sus conductas y no lo que el empleado produce o los resultados de su trabajo*"; sin embargo acepta que "aunque en ocasiones, como las conductas o actividades no son fácilmente observables, es necesario inferirlas a partir de sus resultados"; sostiene que el desempeño es evaluable y que al menos hay dos grandes dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual, "que deben considerarse separadamente porque no necesariamente ocurren en tándem."

"El desempeño de tarea se explica mejor mediante capacidades cognitivas y conocimiento técnico, mientras que el desempeño cívico y las conductas contraproductivas se explican mejor mediante variables de personalidad y situacionales (Borman, Bryant y Dorio, 2010; Dalal, 2005; Dorsey, Cortina y Luchman, 2010, Rotundo y Spector, 2010; Salgado, Moscoso y Anderson, 2011)." (Salgado y Cabal, 2011, p. 77).

Comparados los conceptos anteriores y la estructura del sistema de evaluación del desempeño con el que tenemos como objeto de estudio (el de la SDIS), la estructura es muy similar puesto que se evalúan resultados y comportamientos

[7] Citada en la tercera edición de sus Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures (1987)

asociados (los de tarea); las "conductas contraproductivas" (Fox y Spector, 2005) por equivalencia en la Administración Pública Colombiana pertenecen a un orden y régimen diferente al de la evaluación del desempeño laboral cual es el régimen disciplinario (Decreto 734 de 2002) cuyas "conductas disciplinables" son sometidas a tratamiento separado, a tal punto que la Constitución Política contempla tres tipos de causales de retiro de un empleado, del servicio público: "*El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley*" (artículo 125, inciso cuarto).

El consenso de los autores se puede resumir en estos puntos: 1) la tridimensionalidad del desempeño laboral (tareas, contexto y organización); 2) la variedad de factores componentes del desempeño laboral: conductas, habilidades, actitudes, conocimientos); 3) los resultados del desempeño: el rendimiento y los logros; y 4) las consecuencias de la evaluación del desempeño laboral: permanencia del empleado en el servicio y derecho a retribuciones.

3.4. El desempeño laboral, objeto de la evaluación. (Qué se evalúa?)

De acuerdo con estos planteamientos se puede afirmar que el objetivo de la evaluación del desempeño laboral es determinar el grado de cumplimiento del empleado en la ejecución de su trabajo lo cual incluye el logro de los objetivos asignados y la demostración de las conductas asociadas a su trabajo, como contribución al cumplimiento de la misión y de las metas institucionales. No son parte del proceso de evaluación del desempeño laboral ni las conductas "contraproductivas" ("disciplinables", según el Código Único Disciplinario), ni las contravenciones al Código Ético Institucional las cuales son objeto del régimen disciplinario del servidor público.

Tampoco entran en juego dentro de este proceso de evaluación aspectos relacionados con las calidades personales o profesionales de los empleados (las cuales son objeto de evaluación en el proceso de selección) y mucho menos, factores de tipo socio-afectivo que intervengan en las relaciones personales de los integrantes de la organización o de los equipos de trabajo. De esta forma la evaluación se desliga bastante de su dimensión subjetiva y se consolida como juicio de valor emitido con base criterios externos y evidencias previamente establecidos, con el propósito de mejoramiento y retribución de beneficios, como muchos autores, citados por Ruiz et al. (2011, p. 54 y 57), lo reconocen (Welch, 2001; Murphy & Cleveland, 1995; Campbell & Pritchard, 1976; y Vroom, 1964), en el contexto de la *Teoría de los Recursos y Capacidades,* cuyo planteamiento

fundamental es que dependiendo de la forma en que sean gestionados los recursos humanos pueden constituirse en ventaja competitiva sostenible para la organización por sus características distintivas, su motivación, su adaptación a las exigencias del medio y su capacidad de capitalizar sus potencialidades para asegurar un desempeño exitoso.

"…en el mundo de las organizaciones, la evaluación del desempeño y el pago por desempeño son dos de las herramientas más poderosas en el arsenal del que dispone la organización para motivar a sus trabajadores (Welch, 2001)." Citado por Ruiz et al (2011, p. 57).

"Aunque los procesos de evaluación de desempeño se llevan a cabo en las organizaciones por diferentes razones, la razón principal es su mejoramiento en los trabajadores de dos maneras: a) a través de retroalimentación positiva (dirigida principalmente a mejorar la ejecución de tareas y actividades) y b) a través de decisiones administrativas que enlazan dicho desempeño con recompensas y castigos tales como remuneración, promoción, o reconocimientos (dirigida principalmente a mejorar la motivación). Desde una perspectiva comportamental, la investigación se ha centrado mucho más en las estrategias de retroalimentación que en las de recompensas." (Ruiz et al., 2011, p.57).

4. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, BASADA EN COMPETENCIAS.

La *competencia laboral* es el punto de referencia para emitir el juicio de valor sobre el desempeño del empleado en el ejercicio de sus funciones.

4.1. Marco normativo.

La expedición de la Ley 872 de 2003 por medio de la cual se obliga a las entidades del Estado a desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad y la adopción de la NTCGP 1000-2004[8] junto con la promulgación de la Ley 909 de 2004 son las disposiciones normativas que impulsaron la gestión del talento humano en el sector público colombiano bajo el enfoque de competencias. En desarrollo del artículo 40 de esta Ley la CNSC generó los lineamientos para que las entidades desarrollaran su sistema propio de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba, con referencia a

[8] Numeral 6.2. de la NTCGP 1000-2004 (y su actualización: 1000-2009): *"6.2 TALENTO HUMANO 6.2.1 Generalidades Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la calidad del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas*."

normas de competencia laboral y de acuerdo con las metodologías reconocidas mundialmente hasta la fecha.[9]

Evaluar el desempeño laboral de los empleados y hacerlo con base en competencias fue el primer intento que se propuso, con carácter vinculante, a la gestión del talento humano de las entidades del Estado Colombiano (año 2007) con el fin de darle mayor objetividad a las decisiones que tome la administración sobre el ingreso, la permanencia y el progreso de los empleados en el servicio público y dotarlas de un instrumento que promoviera la vinculación de los compromisos laborales individuales al cumplimiento de los planes institucionales y el mejoramiento continuo en el desempeño laboral de los empleados.

¿Qué razones hay para pensar que el enfoque de competencias propicia los beneficios señalados por la Ley en los sistemas de gestión humana del sector público y, de manera especial, en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral? Teóricamente, la producción académica así lo sostiene; empíricamente y en la práctica esperamos inferirlo mediante el análisis de los resultados de su aplicación en un período (2011 – 2012) y en una entidad (SDIS) determinada.

4.2. La competencia laboral, referente objetivo de la evaluación.

La *competencia*, según se le conciba como adquisición y posesión de conocimientos, habilidades y destrezas (calificación), o como aplicación pertinente y oportuna de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para obtener el resultado esperado, se puede evaluar en cualquiera de las dos situaciones. En la primera acepción (más conocida en la producción académica como "competencia profesional" o calificación) suele evaluarse para selección del personal; en la segunda (denominada específicamente como "competencia laboral"), es el referente objetivo de la evaluación del desempeño. "La Organización Internacional del Trabajo – OIT- (1993) ha definido el concepto "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello."[10] La asociación entre calificación y competencia se da

[9] CNSC (2006). Acuerdo 07 de 2006 (y su actualización: Acuerdos 137 y 138 de 2010) por medio de los cuales se fijan los lineamientos de la CNSC para la elaboración y adopción del sistema propio de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba, por parte de las entidades obligadas por la Ley 909 de 2004 (acuerdo 137) y de adopta el Sistema Tipo ordenado por la Ley para que las entidades lo apliquen mientras desarrollan su sistema propio.

[10] La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2005) trae la siguiente precisión: ""Si una persona posee la educación, el entrenamiento y las habilidades apropiadas para alcanzar el resultado deseado, la persona puede considerarse calificada" y "Si una persona demuestra la capacidad para alcanzar el resultado deseado, la persona puede ser considerada competente." (Diccionario de la A a la Z: **Competencia**) (*El subrayado no pertenece al texto original; se incluye con fines ilustrativos*).
El concepto de "calificación", en este caso es equivalente a lo que en la literatura de la OIT se conoce como la "competencia profesional", sinónimo de idoneidad, preparación, capacitación; el concepto de "competente" aplicado al logro de resultados en el tratamiento de asuntos particulares es lo que se denomina "competencia laboral", equivalente al "desempeño laboral exitoso y sobresaliente".

solamente en la práctica debido a que no es posible actuar competentemente sin poseer las calificaciones requeridas; sin embargo, el solo hecho de estar calificado para un trabajo no hace que la persona actúe competentemente en situación real.

De esta forma en la evaluación del desempeño laboral la atención se viene desplazando de las *calificaciones* a las *competencias*, entendidas estas últimas como el conjunto de capacidades (saberes, habilidades y experiencias) con que los empleados enfrentan situaciones concretas del trabajo y aportan soluciones apropiadas, de manera especial cuando tales situaciones implican soluciones no previstas por tratarse de eventos críticos originados en circunstancias de incertidumbre o de complejidad técnica (Zarifian, 2002).

El concepto de "competencia", dada su rápida incursión tanto en el mundo educativo como en el laboral, ha logrado que el "desempeño laboral" salga de la sola ejecución de tareas, por bien que estas sean realizadas, a una posición de vanguardia y estratégica en el contexto organizacional (Calderón, 2010), como "*contribución al logro de los objetivos*", (Norma ISO 9000:2008 para el sector privado; y NTCGP 1000:2009, para el sector público colombiano, No. 6.2). Tanto así que de considerar un concepto ligado a los conocimientos y habilidades individuales ha invadido el espacio colectivo del trabajo grupal y se ha asentado en el estatus organizacional: *Core competence* (Prahalad y Hamel, 1990), las competencias clave, cerebro y corazón de la organización que quiera sobrevivir en el duro mundo de la competitividad, la incertidumbre y la complejidad.

La producción literatura y bibliográfica sobre concepto, enfoques y modelos analíticos de competencias es abundante y dispersa, de tal manera que es necesario delimitar el campo y la metodología con que se ha adoptado en el SEDL-SDIS.

4.3. Delimitación conceptual: la competencia laboral,

Desde mitad del siglo pasado (1960) se ha tratado el tema de la *Competencia* como factor decisivo en el éxito de las personas. Asociado a la 'suficiencia profesional', es interés del sector de la educación (Mulder, 2007); en lo deportivo es una confrontación de capacidades con el ánimo de vencer o superar una marca vigente; jurídica y legalmente implica "estar *autorizado para asumir una responsabilidad y actuar de una forma determinada" (DRAE);* Competens (en latín) – compétence (en francés), competency (en inglés), todos concuerdan en la misma acepción: capacidad para actuar, bien sea como: a) "pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado", ó b) "atribución

legítima (inherente) a un juez o a otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto" (DRAE, 2001)[11].

El término "competencia" se puede referir a: **autoridad,** asuntos y cometidos que están bajo la responsabilidad directa de una persona; **capacitación,** grado de preparación o del saber hacer; fruto del aprendizaje; **competición**, punto fuerte de una profesión o de una empresa; **cualificación,** cualidades que se atribuyen a una persona como pertinentes para acceder a una posición laboral; programas de formación que brindan las Universidades y que conducen a un título profesional; **incumbencia**, funciones, responsabilidad de alguien en un dominio profesional; **suficiencia,** especificaciones mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo; garantía de solvencia y profesionalidad.

Competencia y *desempeño* se relacionan en la medida en que la *competencia* comprende el conjunto de atributos (conocimientos, habilidades, experiencia) que habilitan a una persona para ejercer una actividad, profesión u oficio y el *desempeño* es la aplicación de los atributos pertinentes al tratamiento de un asunto particular en cumplimiento de las obligaciones inherentes a una actividad, profesión u oficio.

En el campo laboral se ha escrito bastante sobre "Competencias", pero también se ha divagado mucho creando confusiones epistemológicas: "…*un análisis detallado del asunto muestra un panorama algo caótico y, en ocasiones, descorazonador; confusión conceptual, indefinición teórica o incoherencia teórico-práctica, dificultades situacionales y contextuales para su adecuada aplicación; son algunos de los problemas más representativos*." (García Sáiz, 2011, p. 473).

Sin embargo, a pesar de que muchos autores lo catalogan de concepto *polisémico* (Levy Leboyer, 1996; Zarifian, 1999,a; 1999,b; Tejada, 2003; Vargas, 2005; Ruiz et al., 2005; Guerrero & Del Toro Valencia -sin fecha-; Lévy, Jean-Francois, 2008;Romero, 2008; Osorio y Smith, 2009; Tovar, sin fecha; Drolas, 2010; García-Sáiz, 2011; Basoredo, 2011) según el ámbito del conocimiento al cual se refieran (jurídico, económico, biológico, administrativo, sociológico o psicológico), en el contexto laboral, hay consenso sobre su encadenamiento con el direccionamiento estratégico de la organización, su integración por factores internos del individuo y por factores externos del medio en el que se desempeña y su posibilidad de medición no en forma directa sino a través de evidencias observables y verificables, ajustadas a criterios de valoración previamente establecidos.

[11] Michael J. Gelb (1999) en su obra *Inteligencia Genial, 7 principios claves para desarrollar la inteligencia, inspirados en la vida y obra de Leonardo da Vinci.* Editorial Norma, página 23, reporta "la más sobresaliente carta de solicitud de empleo que se haya escrito jamás", enviada por Leonardo Da Vinci en 1452 a Ludovico Sforza -Regente de Milán- ofreciendo sus servicios profesionales. Allí se observa cómo Da Vinci describe su oferta en términos de competencia: capacidad de dar el resultado esperado de acuerdo con las necesidades y requerimientos establecidos.

El concepto de *competencia laboral* utilizado como referente para la evaluación del desempeño laboral de los empleados al servicio del Estado se consigna en el Decreto 2539 de 2005 (artículo 2º.) del Gobierno Nacional, así: "***Artículo 2º. Definición de competencias.*** *Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público."*

Se observa, en la primera parte de esta definición, un enfoque eminentemente laboralista y circunstancial delimitado por el contexto de desempeño; y en la segunda, la influencia de factores psicológicos del comportamiento humano, entendidos dichos factores no como rasgos de la personalidad del empleado, sino como habilidades y destrezas que se desencadenan (se *desempeñan,* se liberan) en el momento de actuar en la prestación del servicio.

Se ha llegado a este concepto después de una larga reflexión y análisis de las distintas posiciones y definiciones revisadas y consultadas al respecto.

Tres tendencias se pueden observar en la revisión de los diferentes conceptos de '*competencia'* dados por distintos autores (Cedefop, 1994; Díaz y Arancibia, 2002; Cinterfor – OIT, 2005; Vargas, M. et al., 2005; Mulder, 2007; Rodríguez y Posada, 2007; Lévy, J.F, 2008; Sawchuk, 2008; Brockmann et al., 2008; Osorio y Smith, 2009; García Sáiz, 2011):

a) Primera, quienes conciben la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas con base en los conocimientos, las destrezas y las aptitudes necesarias para ejercer una profesión u oficio, resolver los problemas de manera autónoma y colaborar en su entorno profesional en la organización del trabajo y en la solución de problemas concretos (Bunk, 1994; Ducci, 1997; Gallart y Jacinto, 1997; Zarifian, 1999).

b) Segunda, quienes se concentran en las características, rasgos y atributos personales (comportamientos, actitudes, capacidades, intereses, valores) que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Son recursos internos con los que eventualmente las personas pueden enfrentar situaciones complejas cuando se les presenten, teniendo en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo (Gonzci y Athanasou, 1996; Alles, 2001). Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David MacClelland (1973) quien puso en duda la capacidad de las pruebas psicotécnicas y los 'tests'

de aptitud para predecir el éxito de las personas en el trabajo y encauzó sus investigaciones hacia encontrar una serie de comportamientos asociados con altos niveles de desempeño de las personas, comparadas con las que presentaban un desempeño promedio en diferentes actividades.

c) Tercera, quienes incluyen en su definición condiciones descritas en las dos tendencias anteriores y enfrenta al individuo a situaciones imprevistas, la mayoría de veces *críticas,* cuya solución exitosa requiere que éste *movilice y combine apropiadamente* (Le Boterf, 2000) recursos internos (sus calidades personales) y recursos externos (las capacidades, calidades y oportunidades del contexto en el que se desempeña) para conseguir los resultados esperados. *Iniciativa, responsabilidad y autonomía* ante tales situaciones son las principales capacidades con que debe tratar el individuo las situaciones *problema* (Zarifian, 1999) bien sea por lo *difíciles* (riesgosas) o por lo *complejas* que se manifiestan (Morin, 1988; 2003 y Maturana y Varela, 1973, citados por Reynoso, 2007).

Philippe Zarifian (2002), Sociólogo Francés, en su disertación sobre "competencia, desempeño y valor" (el 25 de marzo de 2002, en la Universidad de Rouen) hace énfasis en que el desempeño es uno de los cuatro valores estratégicos de la empresa, siendo los otros tres el cliente, el servicio y el valor económico-financiero; eleva, de esta forma, el concepto de *desempeño* de un nivel operativo al estratégico organizacional, en razón a que la relación "competencia /desempeño" está orientada al cliente y se reactiva en ciclos cortos ("*boucles courtes*") dependiendo de las demandas del cliente y de las variaciones del mercado: "*Es competente quien sabe tomar y aplicar buenas decisiones dentro de estos ciclos. Y la competencia se puede definir como la toma de iniciativa y de responsabilidad en las situaciones eventuales que surgen en estos ciclos." (p. 4)*

Esta relación "competencia/desempeño" se entrevé en los diferentes planteamientos de investigadores, académicos y especialistas que tratan el tema en sus diferentes obras, como se observa en los siguientes apartes:

McClelland (1973) al cuestionar la eficacia de las pruebas psicológicas como predictoras del desempeño laboral encuentra que hay una serie de características subyacentes en las personas, que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional. Este fue prácticamente el punto de arranque para los hallazgos sucesivos sobre competencias, concepto que está más relacionado con el desempeño laboral y que diferencia claramente los rendimientos superiores de los rendimientos promedio (Spencer, y Spencer, 1993).

Gilbert (1978), desarrolla el "Modelo de Ingeniería del Comportamiento" (Behavior Engineering Model -BEM) como forma de alcanzar un "desempeño meritorio". Reporta seis (6) variables importantes del rendimiento de las personas en el trabajo: tres (3) que son características personales y que forman parte del repertorio del individuo (conocimientos, capacidades y motivación), y tres (3) que surgen del medio ambiente en el que se desempeña (datos e información; instrumentos y recursos; e incentivos que se le proporcionen). Las deficiencias del rendimiento pueden provenir de las variables individuales, de las variables del entorno o de ambas; pero, su causa inmediata, afirma el autor, se encuentra en una deficiencia del sistema de gestión.

George Klemp (1980) define la competencia como una característica individual relacionada con el desempeño superior.(Citado por Boyatzis, 1982, pág. 21)

Boyatzis (1982), por su parte, define la competencia como "*las características de fondo de un individuo, que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto».* p. 21). Introduce las competencias en el mundo del management (Saracho, 2005).

Raven, John (1984), aplica el concepto de competencia al ámbito laboral, en función del rol o del cargo que desempeñe una persona. Es uno de los inspiradores del modelo (funcional) inglés (Saracho, 2005).

NVQ (1986), "Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales" La Autoridad Nacional de Cualificaciones de Inglaterra (QCA, sigla en inglés) establece los niveles estándar de rendimiento (National Vocational Qualification, NVQ) para las diversos sectores ocupacionales, dando comienzo así al movimiento de la normalización y certificación de competencias cuya evaluación previa se basa en criterios de desempeño y en evidencias demostradas, previamente establecidos (Saracho, 2005).

Prahalad y Hamel (1990), su analogía entre competencia individual y competencia organizacional, "The Core Competence of the Corporation" es un "inmenso aporte a la disciplina de la gestión estratégica y una gran confusión en el mundo de las competencias" (Saracho, 2005). Definir, cultivar y explotar competencias básicas (Mulder, 2007) que sean aprendidas por todos los integrantes de la organización, permite tener éxito y crecer en la medida en que desarrollen productos "irresistiblemente funcionales" o que respondan a exigencias de los clientes, que nunca antes habían imaginado.

Spencer & Spencer (1993), al igual que McCLelland (1973) y Boyatzis (1982), hacen énfasis en que el mejoramiento de la productividad y de las ventajas competitivas de la empresa dependen de quienes obtienen altos niveles de

desempeño frente a quienes logran un desempeño aceptable o promedio. De ahí su concepción de la competencia como la "Característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con criterios (estándares) de rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo" (Spencer y Spencer, 1993, p. 99, citado por Saracho, (2005).

Levy – Leboyer (1997), define las competencias como "repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada" (Pág. 54). Considera que tales competencias pueden ser observables tanto en situación real de trabajo como en situaciones de simulación.

Mertenes, L. (1997), afirma que la competencia es una capacidad real y demostrada, no el resultado de una certificación académica, para lograr un objetivo o resultado en un contexto determinado. Establece la diferencia entre los conceptos de *calificación* y *competencia*.

Goleman, D. (1997), al desarrollar "La Inteligencia Emocional" se fortalece la parte afectiva relacional de las competencias, tanto las laborales como las que se requieren en otros ámbitos (educación, ciudadanía, relaciones interpersonales y demás).

Zarifian, Ph. (1999), ubica las competencias en el contexto social de la relación interpersonal, que él denomina *la situación,* por cuanto se es competente no en sí mismo ni para sí mismo sino en relación con los demás; así, el vendedor es competente en relación con su cliente; y el profesor, en relación con sus estudiantes. "Objectif compétence » y « La logique compétence » son dos de sus obras en las que expone su pensamiento.

Con la competencia no se califica el puesto de trabajo sino al individuo cuyos ingredientes fundamentales se resumen en la *iniciativa,* la *responsabilidad y la autonomía* con que proceda.

Le Boterf (1994; 2000), entiende la competencia como una relación individuo – medio ambiente en la que aflora la "Capacidad de realizar un conjunto de actividades, movilizando y combinando apropiadamente recursos internos y externos al individuo, para obtener un resultado, según ciertos criterios deseables". Nadie es competente con anterioridad al enfrentamiento de las situaciones reales. La competencia "se construye" (es ingeniería) en el momento de abordar las situaciones o los problemas. Los recursos internos del individuo (sus conocimientos, habilidades, intereses, valores y demás) y los externos a él, (los del medio), no se aplican indiscriminadamente ni en su totalidad: solo los que son absolutamente necesarios y apropiados para la situación a resolver.

Zenger y Folkman (2002), aportan el concepto de *competencias y liderazgo* afianzado en cuatro características básicas (capacidad personal, enfoque en resultados, habilidades interpersonales y liderar el cambio) que se apoyan en una central, (el carácter). Los resultados, según la teoría, son evidenciables: mejora la productividad, crecen las utilidades, hay menos rotación de personal, se optimiza el servicio al cliente. La incapacidad de aprender de los errores, la falta de apertura a nuevas ideas de competencias básicas y de iniciativa, unidas a la irresponsabilidad, son la causa del fracaso.

Saracho (2005), integra en un modelo las competencias distintivas (alta dirección), las competencias genéricas (gerencia media y jefaturas) y las competencias funcionales (niveles operativos). "Abordar la gestión por competencias como una herramienta de gestión organizacional, sustentada siempre por la estrategia y por los objetivos del negocio" (introducción a la obra, pág. 16).

Basoredo (2011), opta por definir la competencia como estilo de trabajo o desempeño eficaz, que se realiza con referencia a una norma en la que se estipulan los elementos de contenido y los criterios que sirven para su argumento y justificación." (Pág. 461).

Este marco conceptual sobre competencias y desempeño laboral deja clara la relación causal existente entre atributos o capacidades personales y desempeño laboral exitoso, a tal punto que se pudiera sintetizar la competencia laboral en una sencilla expresión: "*Hacer lo que se debe* (funciones y responsabilidades) y *hacerlo bien* (competencia)".

Sin embargo, más allá de esta concepción de "cumplimiento responsable frente a los compromisos laborales", debemos hacer referencia a la teoría que más desarrollos e investigaciones ha generado en las últimas dos décadas: la *Gestión del Conocimiento* (Nonaka y Takeuchi, 1995) cuya estructura epistemológica (conocimiento tácito y conocimiento explícito en interacción continua) y ontológica (del individuo al grupo, del grupo a la organización y de esta a otras organizaciones) da mayor consistencia a los diferentes conceptos relacionados (información, conocimiento, aprendizaje, competencia, desarrollo, innovación) y les proporciona un fundamento y un marco teórico fuerte y consistente. El aporte fundamental de esta teoría es que no basta con hacer bien lo que se debe, sino que es necesario hacerlo cada vez mejor y de manera novedosa (innovación).

Desempeño competente, en consecuencia, será el de las personas que, a partir de sus ejecutorias laborales, sean capaces de *crear* conocimiento (tácito), compartirlo con otras personas (explícito) y difundirlo a lo largo de la organización

con el fin de que se traduzca en mejoramiento continuo (Maasaki, 1998) de productos (bienes o servicios) o de sistemas, procesos o procedimientos administrativos que contribuyan al mejoramiento continuo de la productividad y de la competitividad organizacionales.

Bajo este enfoque se entiende que la evaluación del desempeño laboral no es formalismo que se cumple al final de un ciclo (semestral o anual) sino un proceso permanente de gestión de saberes integrados con que cuenta el empleado para contribuir con valor agregado y en forma significativa al éxito de la organización (Zarifian, 2002) y, en consecuencia, a su progreso y desarrollo personal y profesional, combinando y aportando apropiadamente los saberes de que dispone, como son:

---

a) El *saber-saber:* que implica la adquisición, desarrollo y aplicación de los conocimientos (dominio de conceptos, principios y teorías) relacionados con las funciones y responsabilidades asumidas (es la competencia profesional en acción).

b) El *saber hacer:* referido a la habilidad y experticia de la persona para movilizar y aplicar los conocimientos pertinentes (adquiridos o adquiribles) en el tratamiento de las situaciones o en la solución de los problemas que asume. Se relaciona básicamente con métodos, procedimientos y formas de proceder (es la competencia laboral demostrada).

c) El *querer*: dimensión que involucra la parte afectiva, intereses, deseos, voluntad, actitudes en relación con los asuntos a tratar. Es la "inteligencia emocional" de Goleman (1996), motor del desempeño laboral.

d) El *saber ser:* relacionado con valores, características, rasgos personales, comportamientos y demás condiciones propias que exige el desempeño exitoso. Para este efecto no hay reglas definidas: es, precisamente, la capacidad de análisis y de decisión de la persona la que determina cómo proceder para asegurar el resultado exitoso.

e) El *poder:* que legitima el actuar de la persona en cuanto que le confiere la autoridad y autonomía necesaria para decidir y asumir responsablemente las consecuencias de sus actos.

f) Finalmente, el *saber estar* o adecuación de comportamientos y soluciones (Mertenes, 1997;) constructivistas (Piaget, 1937; Schwartz, 1996, 1998) y relacionales tanto con el contexto interno como con el externo (Klemp,

1980; Le Boterf, 2000; Spencer, 1993; Zenger y Folkman, 2002; Saracho, 2005), y su relación con el desempeño del individuo en contexto laboral.

Estos saberes, en concepto de Calderón (2010), son los talentos que poseen las personas de una organización, integrantes del capital intelectual y del capital humano, los cuales "en conjunto permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones, esto es, la hacen más competitiva" (p. 18) como lo plantean Marvel y Lumpkin, (2007) y Shrader y Siegel, (2007), citados allí mismo.

En síntesis, evaluar el desempeño laboral con base en competencias implica: a) determinar el nivel de "calificación" (conocimientos, habilidades, actitudes y demás atributos) del empleado; b) alinear las competencias individuales con las competencias organizacionales (core competence: competencia distintiva); c) tener en cuenta el contexto en el cual se espera un desempeño competente; d) identificar los indicadores de calidad de los bienes y servicios requeridos por el usuario (la competencia es una capacidad relacional); y e) proyectar el desempeño laboral hacia el mejoramiento continuo.

4.4. Modelos analíticos de identificación de competencias.

Se ha difundido de manera amplia el concepto de "competencia comportamental" y de "competencia funcional" como si se tratara de resultados observables, medibles y verificables, cuando en realidad se debe aclarar que son "modelos analíticos" a través de los cuales se pueden identificar las competencias exigibles o deseables en cada caso en particular; cada modelo tiene su propio enfoque, características y metodología.

4.4.1. El modelo conductual o comportamental.

Toma como referente de "competencia" las características subyacentes al modo de actuar de personas de alto desempeño, comparadas con personas de desempeño normal o inferior. Este modelo surge de las investigaciones de McClelland (1973) y Boyatzys (1982) y hace énfasis en el desempeño *superior* y en las características de *fondo* que *causan* la acción que conduce a dicho desempeño, tales como responsabilidad, liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo, etc.. Las principales críticas a este modelo son: a) la amplitud, que conlleva a una definición casi ilimitada de competencias; y b) la poca claridad y la dificultad para la definición de estándares mínimos; y c) su carácter histórico en cuanto que relaciona comportamientos con éxitos del pasado, lo cual no es muy apropiado para organizaciones que tienen que enfrentar cambios rápidos y, muchas veces, imprevistos (Mertens,1996).

4.4.2. El modelo funcional.

Originado en el sistema inglés de cualificación (National Vocational Qualification, NVQ, 1986) cuyo referente son las "funciones productivas" que conducen a los resultados esperados en el trabajo, puesto que estos se dan en función de las características (cualificaciones) que el individuo desencadene al abordar las situaciones de trabajo. Se denominan funciones productivas por su contribución (valor agregado) al cumplimiento de las metas organizacionales. La relación función-resultado competente se concibe en términos de causa-efecto o problema-solución (Luhmann, 1996, citado por Aguilar, 2008), mediante el desglose, en cascada, de las funciones (quehaceres) que es necesario cumplir para generar el resultado esperado en las condiciones de calidad preestablecidas. El último nivel de esta "análisis funcional" lo conforman las funciones productivas realizables por una persona, funciones que son de su 'competencia' tanto por la responsabilidad que implican como por la calidad del resultado esperado.

Desde esta perspectiva la función de cada empleado en la organización debe entenderse como su contribución individual el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así, un desempeño competente viene siendo la respuesta (efecto) de una inquietud organizacional (problema o causa) de cómo responder a las necesidades y requerimientos de sus usuarios y beneficiarios (lenguaje del sector público) o de sus clientes (lenguaje del sector privado).

La evaluación de la competencia laboral y del desempeño, en este modelo, se hace con referentes medibles, observables y verificables (evidencias) y no con percepciones o juicios subjetivos del evaluador. Dos críticas se hacen a este modelo: a) solamente permite verificar y evaluar *qué se ha logrado* mas no *cómo se ha logrado* (Hamlin y Stewart, 1992); y b) aisla de las prácticas de trabajo atributos subyacentes como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, los cuales son muy dependientes (Hager, 1995).

4.4.3. El modelo constructivista.

Su tesis central es que las competencias y el desempeño no son características inherentes a la persona que puedan existir con anterioridad al tratamiento de las situaciones problema; todo lo contrario, afloran y se construyen cuando el individuo enfrenta situaciones difíciles o críticas, diferentes de las normalmente previstas y, por consiguiente, sus categorías se establecen "a posteriori", se denominan y se describen de acuerdo con los criterios y el contexto específico en el que se generan, independientemente de

las denominaciones o descripciones que puedan tener en otros contextos (Tejada 2005).

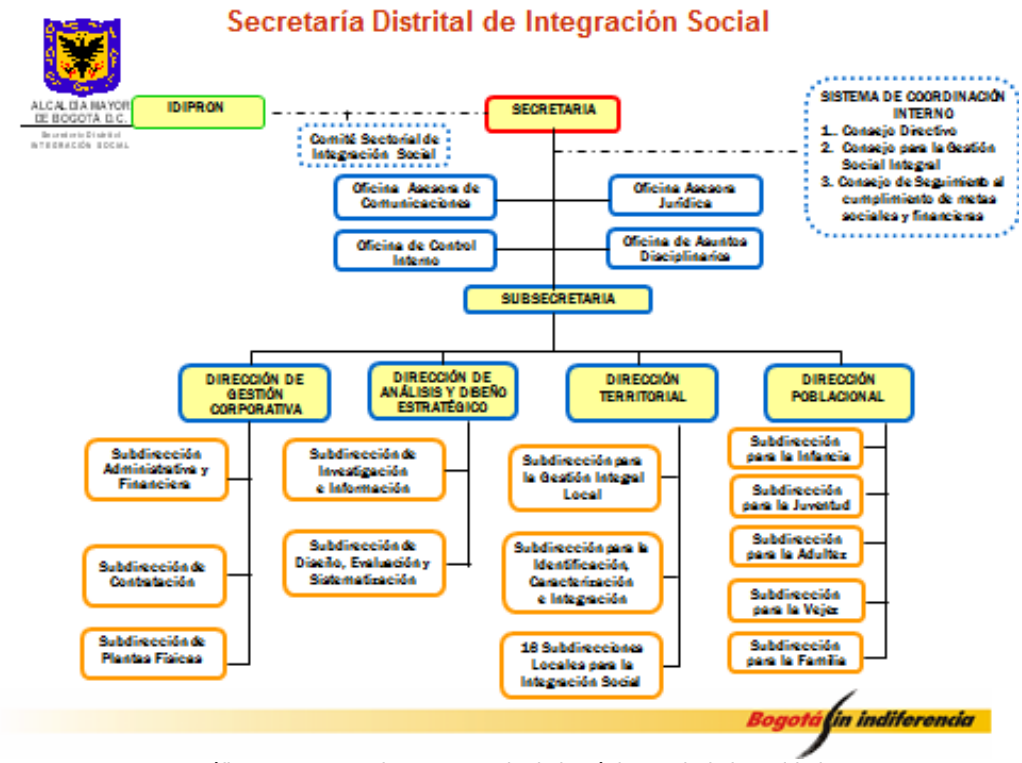
Dicho de otra manera, surgen a raíz de las *disfunciones* (problemas) *organizacionales* y se consolidan con la *formación* (capacitación) *en alternancia* o períodos sucesivos de aprendizaje teórico y experimentación práctica. Por contraposición al modelo comportamental, el modelo constructivista incluye en el análisis, a propósito, a las personas de menor nivel educativo (Mertens, 1996) entre otras razones porque las personas desarrollan nuevas competencias si: a) se le otorga confianza; b) cuentan con orientación y acompañamiento en el proceso de aprendizaje; c) interactúan con el entorno; d) intercambian sus experiencias con otras personas;[12] e) se les da la oportunidad de enfrentar tareas complejas o superiores a su nivel de aprendizaje; f) se les integra en el tratamiento de las disfunciones organizacionales (Schwartz, 1996, 1998).

5. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL ADOPTADO POR LA SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL DE BOGOTÁ, D.C. (SEDL-SDIS).

"La Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C., es un organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación y el desarrollo de políticas de promoción, prevención, protección, restablecimiento y garantía de los derechos de los distintos grupos poblacionales, familias y comunidades, con especial énfasis en la prestación de servicios sociales básicos para quienes enfrentan una mayor situación de pobreza y vulnerabilidad. Así como, prestar servicios sociales básicos de atención a aquellos grupos poblacionales que además de sus condiciones de pobreza se encuentran en riesgo social, vulneración manifiesta o en situación de exclusión social" (Artículo 89 del Acuerdo 257 de 2006 del Concejo de Bogotá, D.C.).

Su estructura organizacional está integrada por la Secretaría y sus oficinas asesoras; y la Subsecretaría y cuatro Direcciones con sus respectivas Subdirecciones, como aparece en el organigrama adjunto. Para el análisis de resultados de este trabajo consideraremos dos grandes grupos de esta estructura: a) Sede Central, integrada por todas las dependencias que funcionan en las oficinas centrales; y b) Subdirecciones Locales de Integración Social, las dependencias de la Dirección Territorial, que están ubicadas en las diferentes localidades de Bogotá (16 en total).

[12] En este punto coinciden con el planteamiento de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre gestión del conocimiento y con Etien Wenger (2001) sobre *Comunidades de Práctica.*



Gráfica No. 3: Organigrama tomado de la página Web de la entidad.

5.1. Marco legal y normativo del SEDL-SDIS.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de la SDIS ha sido diseñado de acuerdo con los criterios de Ley[13] y los lineamientos dados por la CNSC[14], cuyas directrices exigen:

a) Valorar y calificar el aporte del empleado como valor agregado al cumplimiento de las metas institucionales (Acuerdo 138, artículo 1º).
b) Propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo; referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación (ibídem, artículo 3º).
c) Incluir, como mínimo: compromisos laborales en función de las metas institucionales; estándares, indicadores de desempeño, evidencias y rangos de valoración que permitan emitir una calificación objetiva de acuerdo con los resultados del trabajo realizado; instrumentos y metodologías amigables, fiables y válidas; capacitación y prueba del sistema antes de su puesta en funcionamiento (ibídem, artículo 5º).
d) Ejecutar el proceso a lo largo del período anual de desempeño bajo el esquema del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar de acuerdo con el avance de

[13] Ley 909 de 2004, artículos 37 a 40 y Decreto Reglamentario 1227 de 2005.
[14] Comisión Nacional del Servicio Civil, Acuerdos 137 y 138 de 2010.

los resultados, en forma correctiva, preventiva o de mejoramiento (Acuerdo 137 de 2010, capítulo V).

Las siguientes disposiciones rigen el Sistema:

Constitución Política de Colombia, Artículo 125,: "El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes."

Ley 190 de 1995 (Estatuto Anticorrupción): El cual establece que la evaluación de desempeño deberá tenerse en cuenta siempre que se trate de seleccionar candidatos para la postulación y otorgamientos de becas, participación en cursos especiales de capacitación, concesión de comisiones de estudio y participación en programas de bienestar social.

Decreto Ley 1567 de 1998: Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Ley 734 de 2002 (Código Único Disciplinario): El cual establece el deber de todo servidor público de calificar a los funcionarios o empleados que estén bajo su supervisión en la oportunidad y condiciones previstas por la ley o el reglamento.

Ley 909 de 2004, Artículo 38: "*Evaluación del desempeño*. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales."

Ley 909 de 2004, Artículo 40: "Instrumentos de evaluación. De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta Comisión.

Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable.

La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas."

Decreto 1227 de 2005: "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-Ley 1567 de 1998" (*Evaluación del desempeño y calificación de servicios:* Título IV, artículos 50 a 64).

*Decreto No. 2539 del 22 julio de 2005***: "**Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos leyes 770 y 785 de 2005."

*Decreto 785 de 2005: "*Por el cual se establece el sistema de nomenclatura, clasificación, funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004".

C.N.S.C. Acuerdo No. 137 de 2010: "Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba"

C.N.S.C. Acuerdo No. 138 de 2010: **"**Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios (sic)."

Marco Normativo Interno: El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral está incorporado al Sistema Integrado de Gestión de la SDIS.

5.2. Soporte conceptual del SEDL-SDIS.

En el concepto de competencia, subyacente al desempeño laboral de los empleados de la SDIS, se integran los enfoques comportamental (McClelland, 1973; Gilbert, 1978; Boyatzis, 1982; Leboyer, 1997; Goleman, 1997) y funcional (Raven, 1984; Luhmann, 1996; NVQ,), de tal manera que se da a conocer al empleado, desde el comienzo del ciclo anual, qué se espera de su trabajo (resultados medibles y verificables) y cuál debe ser su desempeño (comportamientos asociados) en la consecución de tales resultados.

Consecuentes con esta forma de integrar competencia-desempeño, el SEDL-SDIS se ha concebido bajo los conceptos, principios, metodologías y finalidades de la gestión por competencias en el cumplimiento de las funciones propias de cada cargo, lo cual significa que:

1. El objetivo final del trabajo busca satisfacer necesidades y requerimientos de los usuarios (o clientes) internos (empleados o dependencias de la entidad) o externos (ciudadanos para los cuales desarrolla su trabajo).

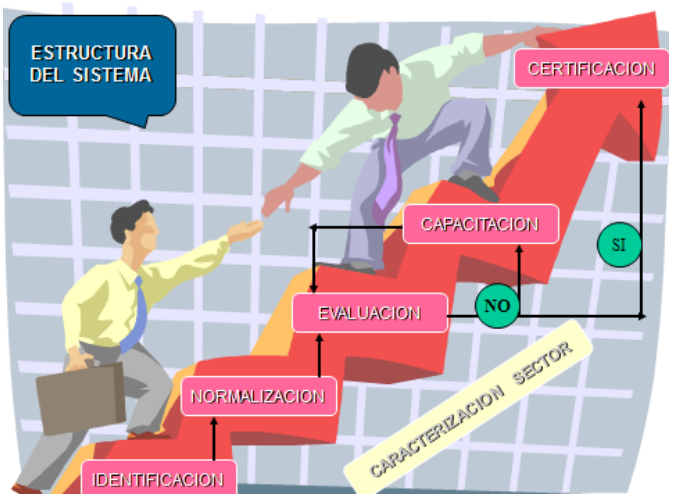
2. Los compromisos laborales que se adquieren al principio de cada período anual u ordinario, tienen por objeto la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, tales compromisos supuestamente están alineados con los planes y metas institucionales e involucrados en los planes estratégico (largo plazo: 3 a 5 años), táctico u operativo anual (un año) y operacional (mensual, semanal o diario de la dependencia en la cual trabaja).
3. Para cumplir a cabalidad con tales compromisos el empleado se debe *desempeñar competentemente,* lo que equivale a decir que debe movilizar y aplicar, en tiempo oportuno, los conocimientos, habilidades y demás atributos personales apropiados para generar los productos y servicios, con la calidad establecida.
4. Cada empleado cuenta con el acompañamiento y el apoyo de su grupo de trabajo y de su jefe inmediato quien lo evaluará en los términos establecidos en la Ley y en los reglamentos (evaluaciones eventuales, periódicas semestrales: dos al año y final al concluir el período anual u ordinario).
5. Le entidad le proporciona los recursos y medios necesarios y suficientes para cumplir con su trabajo (materiales, tiempo, tecnología, capacitación, apoyo) a los cuales debe acudir cada vez que sea necesario.
6. En caso de presentar retrasos o brechas en el desempeño, se sugerirá un plan de mejoramiento que se debe cumplir en los términos que se señale.
7. La evaluación final se realizará con base en las evidencias (de producto, de desempeño o de conocimientos) que acuerden jefe inmediato – empleado, al comienzo del período ordinario de evaluación.
8. Dependiendo de los resultados de la evaluación definitiva, la calificación del servicio (sobresaliente, satisfactorio, o No satisfactorio) será uno delos criterios que la Administración tendrá en cuenta para decidir la permanencia o promoción en el servicio, de acuerdo con lo estipulado en la Constitución, en la Ley y en sus reglamentos.

Estos ocho aspectos, en términos generales, son susceptibles de ser evaluados; y se presume que, de cumplirse como está establecido, el desempeño laboral debería mejorar; en caso contrario habría que determinar la o las razones de las deficiencias y prescribir las acciones de mejoramiento pertinentes.

Con la evaluación definitiva, en cualquier época del año en que se produzca y quede en firme, concluye el ciclo y se inicia uno nuevo, con nuevos y quizás, mayores compromisos.

5.3. Estructura metodológica del SEDL-SDIS: el enfoque de competencias.

El enfoque de competencias (gráfica No. 4) surge ante la necesidad de adecuar los diferentes sistemas de educación (formal; para el trabajo y el desarrollo humano; e informal) a las necesidades de los sectores productivos con el fin de que tanto las organizaciones, como las empresas y los trabajadores puedan incursionar con mayor capacidad y solvencia en el mundo del trabajo y en los mercados nacionales y mundiales porque cuentan con las competencias necesarias para enfrentar sus exigencias. Esto permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos; a los empresarios, qué competencias están requiriendo en sus empresas; y a las entidades capacitadoras, qué orientación dar a la formación.

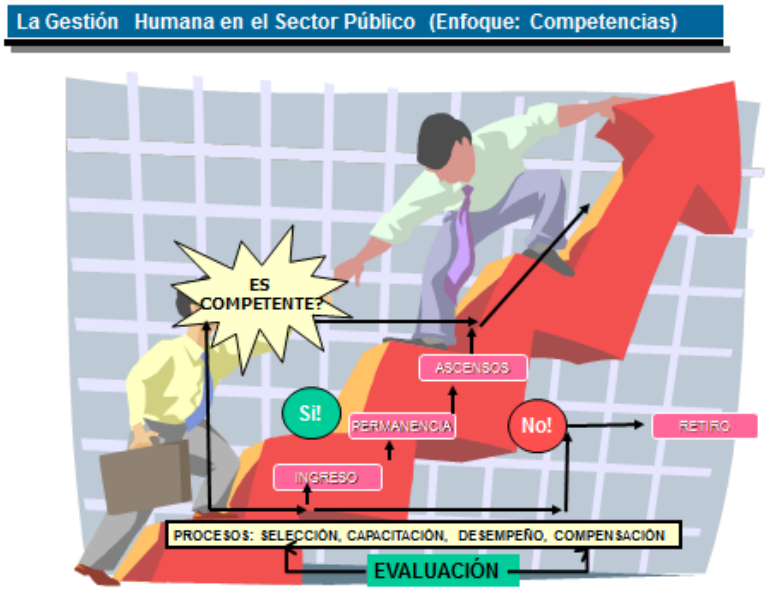


Gráfica No. 4: Estructura General del Modelo de Gestión por Competencias
(Elaboración propia sobre diseño de fondo tomado de Microsoft, imágenes prediseñadas)

La *competencia profesional* (dominio de conocimientos) se acredita mediante los títulos académicos que expiden las instituciones de educación formal; la *competencia laboral*, mediante la *certificación* expedida por autoridad competente (organismo certificador) en la que se reconoce formalmente que la persona (previamente sometida al proceso de *evaluación* indicado para este efecto) ha demostrado (con evidencias - pruebas incontrovertibles -) ser competente para el cumplimiento de una función o para la realización de un conjunto de actividades, de acuerdo con las *normas* y estándares establecidos por el sector productivo. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa, obviamente en el estándar definido.

5.4. La evaluación en la SDIS, soporte de los procesos de gestión humana.

La inclusión del enfoque de *competencias en la gestión humana* de las organizaciones estatales (gráfica No. 5) implica que los diferentes procesos (selección, vinculación, inducción, capacitación, desempeño, compensación, promoción y bienestar) van precedidos de la evaluación correspondiente, cuyo resultado es el soporte de las decisiones administrativas que afectan al personal.



Gráfica No. 5: La evaluación, soporte de los procesos de gestión humana en el sector público (Elaboración propia).

El propósito fundamental de la gestión humana basada en competencias en el sector público es atraer, retener y desarrollar personas competentes en todas las áreas ocupacionales de la organización, con el fin de cumplir la misión que por Ley le ha sido asignada y contribuir al logro de los objetivos, metas y compromisos adquiridos en función del servicio a la ciudadanía, y para beneficio y desarrollo del personal y de la entidad.

5.5. Fases del proceso de evaluación del desempeño laboral en la SDIS.

El SEDL-SDIS está diseñado sobre el modelo de Competencia Laboral (funciones y compromisos laborales a cumplir, de acuerdo con estándares previamente establecidos) y su aplicación se cumple de acuerdo con el ciclo Deming (1989): PDCA (Plan, Do, Check, Act) conocido en español como el ciclo PHVA (ó PEVA) equivalente a las fases: Planear, Ejecutar, Verificar progresos y Actuar con el fin de corregir lo que se encuentre deficitario, mantener lo que va por buen camino y promover el mejoramiento aún en aquellos aspectos en que se considere que las cosas están bien hechas.

La fase de *planeación* se cumple durante los primeros quince días del período anual con la formulación conjunta de objetivos (jefe – empleado); la *ejecución* de compromisos se realiza durante el año según el plan de trabajo establecido; la *verificación* es el seguimiento periódico (semanal, mensual o trimestral) y las evaluaciones (eventuales y semestrales) prescritas por la Ley, de las cuales se derivan las *acciones* correctivas, preventivas o de mejoramiento. La consolidación de los resultados de las dos evaluaciones semestrales dan origen a la calificación final de sobresaliente, satisfactorio o NO satisfactorio, la cual, una vez quede en firme, es la base para las decisiones administrativas de personal.

La entidad (SDIS) organizó un plan de validación, difusión y capacitación para la puesta en marcha del Sistema, con el fin de garantizar su comprensión, uniformidad y transparencia.

Antes de iniciar el proceso al comienzo de cada año se hace reinducción del Sistema en torno al siguiente esquema:

Gráfica No. 6: Esquema para la reinducción en la aplicación del SEDL-SDIS.
(Elaboración propia).

Los instrumentos para la verificación de avances y para la realización de las evaluaciones en cada período semestral se entregan a evaluados y evaluadores, con el fin de que cada uno conserve los antecedentes y consigne los resultados obtenidos a lo largo del proceso hasta su finalización.

El proceso, en detalle, sigue las siguientes fases:

Planeación:

1. Definir compromisos laborales para el período anual.
   a) Contribuciones y metas individuales.
   b) Compromisos comportamentales (Según Decreto 2539 de 2005).
2. Definir criterios de desempeño y evidencias requeridas para cada uno de los compromisos acordados.
3. Asignar peso relativo (sobre 100%) para la valoración de cada compromiso.

Ejecución:

4. Realizar seguimiento periódico al desempeño del empleado.
5. Conformar el Portafolio de Evidencias.
   a) Evidencias de producto.
   b) Evidencias de desempeño.
   c) Evidencias de conocimiento y comprensión.
6. Formular Plan de Mejoramiento (cuando se requiera).

Verificación:

7. Comparar logros obtenidos contra compromisos adquiridos.
   a) Contribuciones y metas individuales.
   b) Compromisos comportamentales.
   c) Evidencias aportadas.
8. Valorar los resultados alcanzados por el empleado.
9. Evaluación definitiva.
   a) Valorar el último período parcial.
   b) Consolidar los resultados de las evaluaciones parciales.

Acciones a seguir:

10. Acordar acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.
    a) En qué aspectos.
    b) Qué resultados esperados.
    c) Para qué fecha de cumplimiento.
11. Comunicar formalmente los resultados de las evaluaciones parciales al empleado.
12. Notificar la calificación definitiva.

La escala de valoración del grado de cumplimiento de compromisos es de cien (100) puntos; un rango adicional de diez (10) puntos se destina para los empleados que obtengan 95 puntos o más en su evaluación definitiva y que acrediten los aportes adicionales estipulados por la SDIS en su reglamentación interna.

La calificación definitiva del desempeño laboral del empleado se asigna de acuerdo con la siguiente escala:

Puntos	Criterio de valoración	Calificación definitiva
De 96 a 110	Quienes presenten contribuciones adicionales y hayan obtenido, como mínimo, 95/100 en la valoración total.	Sobresaliente
De 76 a 100	Quienes cumplen a cabalidad con los compromisos fijados, de acuerdo con los criterios de calidad establecidos.	Satisfactorio
De 66 a 75	Quienes cumplen algunos de los compromisos fijados, pero presentan áreas específicas que deben mejorar.	Aceptable
De 0 a 65	Quienes obtienen resultados por debajo de lo esperado en la mayoría de los compromisos fijados.	No satisfactorio

Tabla No. 1: Criterios para la valoración y la calificación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, (Elaboración propia según criterios fijados por la entidad)

6. CONSIDERACIÓN FINAL.

El sistema de ***Evaluación del Desempeño Laboral, basado en Competencias*** toma un giro hacia el establecimiento de objetivos que deben perseguir y resultados que deben obtener los empleados en consonancia con las normas de competencia establecidas[15]. El proceso implica estructurar los portafolios de evidencias, planear cuidadosamente la evaluación del personal y formular los planes de capacitación y de desarrollo derivados de la evaluación y orientados a cumplir con el plan de desarrollo de la entidad y de sus funcionarios.

En este sentido esta evaluación debería incidir de manera directa en el mejoramiento del desempeño individual y, como consecuencia, en el mejoramiento de los productos (bienes y servicio) y de los procesos en los que participa cada empleado y, paralelamente, en su desarrollo profesional y laboral.

[15] En la Administración Pública Colombiana, las Normas de Competencia Laboral (NCL) se describen en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales y este Manual es el referente obligado para la gestión del talento humano en todos sus procesos.

V – TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La "Incidencia del Sistema de Evaluación, basado en competencias, en el desempeño laboral de los empleados", tomando como caso de estudio el período de evaluación comprendido entre los años 2011 y 2012 en la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C., se analizó bajo la metodología cualitativa cuya característica fundamental es descubrir el conocimiento latente que tienen los empleados de dicho sistema y sus efectos en el desempeño laboral, basado en la experiencia que han vivido con su aplicación en el período mencionado, en el cual han actuado como evaluados o como evaluadores.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de la Secretaría Distrital de Integración Social (SEDL-SDIS), aparte de sus actores, está conformado por una serie de políticas, principios, procedimientos e instrumentos que funcionan de manera integrada y se nutre de los planes, programas y proyectos de la entidad, pero de manera específica y puntual, de los compromisos laborales fijados conjuntamente por el evaluado y en evaluador durante los primeros quince días del período ordinario o anual (15 de febrero de cada año, en principio), apoyados y asistidos durante todo el año por la administración y evaluados en los plazos que establecen la Ley y sus reglamentos, teniendo en cuenta los parámetros previamente establecidos (criterios de desempeño) y su contribución al cumplimiento de las metas institucionales.

El Sistema ha sido diseñado con la perspectiva de que propicie, además, el mejoramiento progresivo del desempeño laboral de los empleados y, por consiguiente, el desarrollo de las competencias laborales de sus participantes. Estos supuestos están implícitos en este trabajo.

Para el tratamiento de la información, se han tenido en cuenta dos fuentes cuyos datos fueron la base del análisis:

A) Los resultados de las evaluaciones realizadas a los 1278 empleados inscritos en la Carrera Administrativa, durante los dos períodos en mención. Con tal propósito se tuvieron en cuenta los siguientes estadísticos:

   a. La *media aritmética*, por tratarse de la medida de tendencia central, valor característico la serie de datos cuantitativos objeto de estudio, que resume la información en el valor central (centro de gravedad) teóricamente esperado de la distribución sin que necesariamente se encuentre en la mitad de la misma (mediana) y sin que esté afectada por valores extremos.

   b. La *desviación estándar,* por tratarse de la dispersión tipo que presentan los datos en su distribución con respecto a la media aritmética de dicha distribución y que permite tener una visión de los mismos más acorde

con la realidad al momento de describirlos e interpretarlos para la toma de decisiones.

c. El *error estándar de la media*, representa la proporción de muestras que pueden caer entre 0, 1, 2, y 3 desviaciones por encima y por debajo del valor real. Se trata de un valor estimado, no real, de la media de la población total, a partir de las medias muestrales de los grupos que conforman la población total. Además, el error estándar de la media puede referirse a una estimación de la desviación estándar, calculada desde una muestra de datos que está siendo analizada al mismo tiempo. Un error estándar inferior al 0,05 significa que sólo en un 5% de los casos pueden incidir factores extraños o atribuibles al azar.

d. La *varianza*, definida generalmente como el cuadrado de la desviación estándar (DS) de una variable con respecto a su media. Es una medida de dispersión que sirve para identificar la media de las desviaciones cuadráticas de una variable de carácter aleatorio, considerando el valor medio de ésta. Expresa la variabilidad de una distribución por medio de un número, en los casos en que las diferentes puntuaciones de la variable están muy alejadas de la media. A mayor valor de la medida de dispersión, mayor variabilidad; por el contrario, a menor valor, más homogeneidad.

e. La *correlación,* permite obtener una medida de la asociación entre dos variables numéricas que, en el caso del presente estudio, son los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los grupos de interés para el análisis y la toma de decisiones. En este caso se aplicó el índice de correlación de Spearman por tratarse de datos cuya distribución no es normal.

f. El *análisis de varianza* (ANOVA, por sus siglas en inglés), estadístico mediante el cual es posible comparar la variabilidad de las medias muestrales (a través de la varianza muestral) con la variabilidad de los elementos dentro de la muestra (el grupo total). Dicho de otra forma, ANOVA permite también descomponer la variabilidad total en componentes independientes que puedan asignarse a causas distintas. Es la estimación de los componentes de variación de un proceso o de un conjunto de datos; en el presente estudio se trata de inferir si las diferencias encontradas entre los grupos comparados se deben a las características de los grupos o a influencia del azar.

g. La *prueba estadística* para distribuciones no normales, es un dato que permite concluir si la diferencia entre las medidas que se comparan es significativa o no a un nivel determinado (0,05 ó 0,01) de probabilidad. Valores inferiores a estos puntajes dan a entender que las diferencias no son significativas y que, si se presentan, se deben al azar más que a características de las variables comparadas. En el presente estudio se

utilizó la prueba de Wilcoxon puesto que la distribución de la diferencia de medias es diferente de la distribución normal.

Para el análisis de los resultados, la atención se centró en los siguientes grupos de interés:

a) El grupo total (1278 empleados evaluados) de la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS). A su vez, dentro de este gran grupo, se diferenciaron los grupos de empleos de profesionales, técnicos y asistenciales (Decreto 785 de 2005, artículo 4º), de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y el nivel jerárquico de los mismos. Los empleos de los niveles directivo y asesor no se consideraron por tratarse de un grupo muy reducido y porque la evaluación del desempeño laboral de estos empleados se realiza con un instrumento diferente (Acuerdos de Gestión) y con otros criterios.

b) Los cuatro (4) grupos que integran cada una de las direcciones de la entidad (Gestión Corporativa, Análisis y Diseño Estratégico, Dirección Poblacional y Dirección Territorial);

c) Las diez y seis Subdirecciones Locales para la Integración Social, dependencias que forman parte de la Dirección Territorial pero que tienen sede en las diferentes localidades del Distrito Capital (Bogotá) y

d) Las Comisarías de Familia, por tratarse de un grupo cuyas características y funciones difieren un poco de las características de los demás grupos de la Dirección Territorial.

B) Para el análisis cualitativo la información se obtuvo de cuatro "grupos focales" organizados con cuarenta personas (10 por cada grupo), en los cuales comentaron sus experiencias con el Sistema. La reunión con cada grupo se realizó durante una hora y quince minutos, y sus testimonios fueron consignados en una guía de trabajo previamente diseñada (Anexo No. 1) para este efecto y en una videograbación cuyos contenidos son el material de trabajo para este análisis. Adicionalmente se aplicó un instructivo en el que se sintetizó la estructura del SEDL-SDIS y sus elementos integrantes (Anexo No. 2). Este instructivo se aplicó en una prueba piloto a una muestra de 130 empleados, representativa de los grupos objeto de análisis (evaluados y evaluadores). Las observaciones recogidas en la aplicación piloto se integraron al instructivo final con el que se pidió a los cuarenta (40) participantes de los grupos focales que dieran a conocer su percepción sobre la forma en que fue aplicado el SEDL-SDIS en los dos períodos tomados como muestra (años 2011 y 2012). De estos participantes, treinta (30) eran representativos del personal evaluado y diez (10), del personal de evaluadores (Anexo No. 3).

Para que los participantes indicaran con qué frecuencia o modalidad se aplicó cada elemento en el proceso de evaluación del desempeño laboral, se propuso una escala de 4 alternativas (siempre, muchas veces, pocas veces y nunca). De esta manera las respuestas se agrupan en dos sentidos: las más favorables (respuestas A y B) y las más desfavorables (respuestas B y C) y se evitan respuestas de tendencia central.

Para facilitar el análisis, se dió a cada alternativa de respuesta un valor numérico (A=4; B=3; C=2; y D=1) y los resultados se distribuyeron en una escala continua de cinco grados cualitativos de interpretación (crítico, inferior, medio bajo, medio alto y superior) del manejo de los elementos y del porcentaje de respuestas dadas en cada grado, tanto desde la percepción de los evaluados como de los evaluadores, como se ilustra en la siguiente tabla:

FASE OBJETO DE ANÁLISIS DEL SEDL-SDIS					
Escala:	**D**	**C**	**N.A.**	**B**	**A**
Respuestas:	**Nunca**	**Pocas veces**	**N.A**	**Muchas veces**	**Siempre**
Puntos equivalentes:	1	2	0	3	4
Grado equivalente:	Crítico	Inferior	Medio Bajo	Medio Alto	Superior
Distintivo:					
Valoración:	1,50	2,00	2,50	3,00	3,50 4,00
% Respuestas:	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Descripción de los elementos					

Tabla No. 2. Escala para la interpretación cualitativa de la información

La experiencia con la aplicación del SEDL-SDIS, vivida y narrada por los participantes en los grupos focales, permitió encontrar explicaciones y respuestas a la pregunta de investigación.

Los datos de los resultados de las evaluaciones practicadas a los empleados de la SDIS, durante los años 2011 y 2012, se analizaron de acuerdo con los parámetros estadísticos mínimos para su interpretación; la información obtenida de los grupos focales se analizó de acuerdo con los criterios y parámetros de la investigación cualitativa.

Como apoyo para el tratamiento de la información se utilizaron los aplicativos SPSS para la parte cuantitativa y Atlas t para la información cualitativa. Para el informe final la información se organizó en tablas síntesis que resumen los aportes de los grupos con relación al manejo de cada una de las cinco fases del SEDL-SDIS y de sus elementos integrantes.

La siguiente tabla (No. 2) sintetiza las fases, elementos y aspectos principales del análisis propuesto.

Objeto	**Incidencia del SEDL-SDIS en el desempeño laboral de los empleados.**							
Recolección y análisis de la información, siguiendo las fases del ciclo PHVA								
Fase I	**P**	**Fijación de compromisos laborales.**						
Elementos de análisis de la fase 1.		1	Metas de trabajo ligadas al cumplimiento de metas institucionales.					
		2	Compromisos laborales de acuerdo con las funciones del empleo.					
			Claros	*Concretos*	*Ponderados*	*Verificables*		
		3	Fijación de comportamientos asociados al desempeño laboral					
		4	Fijación de evidencias probatorias de cumplimiento de compromisos.					
Fase II	**H**	**Seguimiento y acompañamiento en el desempeño laboral.**						
Elementos de análisis de la fase 2.		1	Apoyo recibido del jefe inmediato o de otras fuentes.					
			Técnico			*Recursos*		
		2	Centro de atención del seguimiento.					
			Fortalezas		*Puntos de mejoramiento*		*Causas de incumplimiento*	
		3	Formulación de planes de mejoramiento (capacitación).					
			Concreción del plan			*Efectividad del plan.*		
		4	Revisión de avances en el desarrollo de los compromisos.					
			Frecuencia			*Calidad de la revisión*		
Fase III	**V**	**Verificación de resultados: Evaluaciones parciales.**						
Elementos de análisis de la fase 3.		1	Oportunidad de la evaluación.					
		2	Realización de acuerdo con los criterios previamente establecidos.					
		3	Portafolio de evidencias, soporte de las evaluaciones del período.					
		4	Proyección del seguimiento en el tiempo					
			Pasado	*Presente*	*Futuro:*	*C/P*	*M/P*	*L/P*
Fase IV	**A**	**Evaluación definitiva: Calificación.**						
Elementos de análisis de la fase 4.		1	Objetividad de la evaluación.					
		2	Valoración de contribuciones adicionales.					
		3	Mejoramiento del desempeño.					
		4	Acuerdo del evaluado con su evaluación definitiva.					
Entrevista	**E**	**Entrevistas de evaluación: Características**						
Elementos de análisis		*1. Frecuencia*	*2. Calidad*	*3. Enfoque*	*4. Forma*	*5. Impacto*		
		6. Proyección	*7. Centro de Atención*	*8. Proceso*	*9. Actitud del Jefe*	*10. Objetividad*		
Conclusiones.								
Recomendaciones.								
Bibliografía.								

Tabla No. 3. Mapa conceptual de los elementos objeto de análisis de la información.

1. Acerca de la investigación cualitativa.

"Mediante la metodología cualitativa, se intenta comprender mejor las situaciones, interpretar fenómenos y desarrollar conceptos en su contexto natural, dando énfasis al significado, experiencia y opiniones de los participantes" (Martín-Lesende et al., 2011, p. 8, versión en español).

La metodología cualitativa plantea preguntas y permite encontrar respuestas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido (Sampieri y Cols, 2003). No pretende probar hipótesis ni medir efectos; el objetivo fundamental es describir lo que ocurre en nuestro alrededor, entender los fenómenos sociales, por eso es común que las hipótesis surjan en el mismo transcurso de la investigación (Nabergoi, M, sin fecha).

En la investigación cualitativa se debe tener la sensación de experimentar personalmente el evento o fenómeno estudiado; esa es la razón fundamental de la elección de la muestra del estudio, cuyas características, junto con la credibilidad de la información que suministren se garantiza desde un comienzo. El investigador no es un actor en el proceso; es solo un mediador cuya experiencia previa en observación, realización de entrevistas, dirección de grupos de discusión y comunicación dan confianza a la realización del proceso. El análisis de la información se guía por los "supuestos básicos" (no, hipótesis) de la investigación. La descripción que ofrecen los participantes permite comprender la situación global del tema objeto de estudio; son este propósito se eligen y se diseñan los instrumentos de acopio de la información.

2. Los grupos focales y el análisis cualitativo de la información.

Los *grupos focales,* como una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa, permiten acceder a información "válida, detallada y de profundidad" (Martín-Lesende et al., 2011, p. 8, versión en español), suministrada por personas que, desde su experiencia y percepción de la realidad objeto de análisis, reconstruyen el conocimiento al que pretende acceder el investigador; es una forma de acercarse al conocimiento "desde el punto de vista" de quien lo ha vivido directamente, "utilizando su propio lenguaje, generando sus propias preguntas y estableciendo sus propias prioridades" (Ibidem, p. 6 -7).

Los grupos focales, como metodología cualitativa, aventajan a otras técnicas debido a que permiten obtener información con profundidad toda vez que los participantes la suministran en forma más detallada por haber sido los protagonistas en las circunstancias enunciadas en su respuesta; es el procedimiento más apropiado pues se observa la realidad desde el punto de vista de los gestores de su experiencia.

Por tratarse de una conversación cuidadosamente planeada (Krueger,1988), son varias las ventajas que se derivan de los grupos focales:

- Centran al participante en el área de interés dela investigación.
- Se desarrollan en un ambiente de libertad y espontaneidad que motiva la participación amplia y comprobada de los participantes; no se teoriza, se aportan vivencias.
- El diálogo se enriquece por la participación de los miembros del grupo, lo cual arroja mayor información que al que se puede obtener en una entrevista individual.
- El control de la veracidad de la información lo ejercen las personas que integran el grupo ya que han compartido la misma situación; no por esto se dejan de aportar puntos de vista contrarios sobre el tema objeto de investigación.

- La economía en tiempo y dedicación para la obtención de la información supera la de otros métodos similares (entrevistas, observación directa en situación real, encuestas, talleres, etc..)
- La garantía de confidencialidad y anonimato en el suministro y tratamiento de la información es un respaldo a la apertura y sinceridad de las apreciaciones sobre los temas tratados.

El análisis se hace en torno al objetivo de la investigación, de manera sistemática y verificable, de tal manera que se cumpla la secuencia recolección, organización (en unidades y categorías) y análisis de la información para llegar a su comprensión, conceptualización y formulación de teorías, de acuerdo con los planteamientos de los especialistas (Krueger, 1988,; Casey, 2000); sistemático, porque sigue un plan coherente previamente detallado, adaptado a la situación de interés; verificable porque deja diferentes pruebas que los demás puedan revisar (Krueger, 2002).

La *validez* de la información (asegurarse que los resultados obtenidos reflejen adecuadamente las opiniones, sentimientos y creencias de los participantes acerca del objeto de investigación) se obtiene por "triangulación" (confrontación y contraste) de métodos (cualitativos y cuantitativos), fuentes de información (entrevistas a profundidad, cuestionarios complementarios, observación directa, pruebas piloto), investigadores (personas que trabajan sobre el mismo tema o sobre temas complementarios) y teorías relacionadas (Krueger and Casey, 2000).

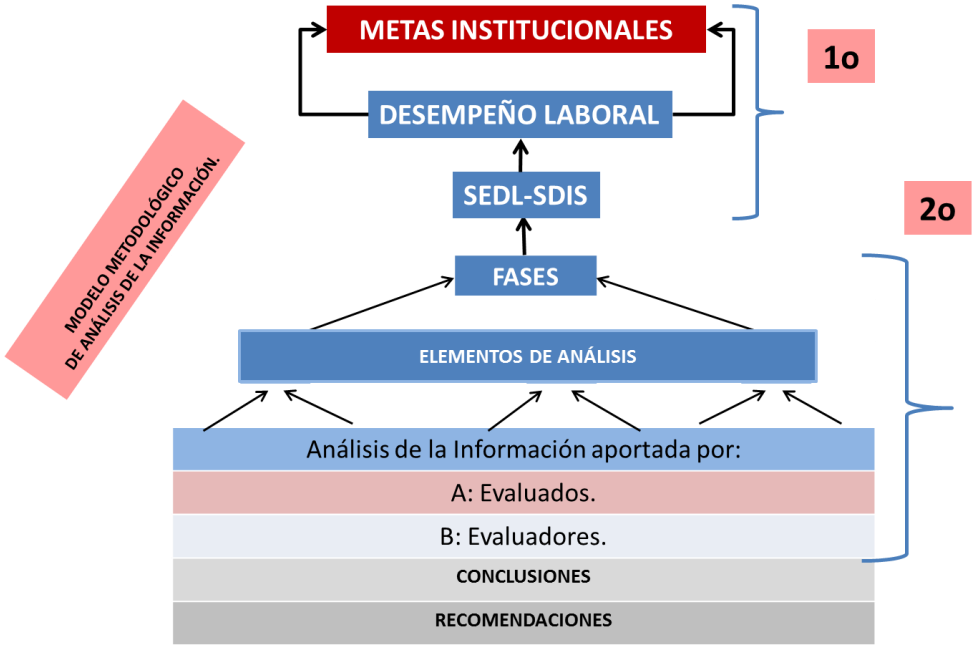
La *muestra* seleccionada para trabajar con grupos focales no es *probabilística* sino *intencional* porque el objetivo es el de seleccionar personas que respondan a los propósitos del estudio, que hayan vivido experiencias comunes y que compartan ciertos intereses y problemas sobre los cuales el estudio pretende indagar en profundidad. Lo que generalmente se hace es determinar características similares de los candidatos para el grupo focal y de ese grupo se seleccionan los participantes de manera aleatoria. La calidad de la información tampoco depende del tamaño de la muestra. La intención es llegar a la *saturación teórica,* la cual se obtiene cuando los grupos generan la misma información. No se busca uniformidad de conceptos; por el contrario se contrasta su variabilidad.

3. El modelo metodológico para el análisis cualitativo de la información.

La información obtenida de los grupos focales se organizó, para su análisis, de acuerdo con el modelo metodológico propuesto en la gráfica No. 7.

En primera instancia se buscó establecer la incidencia del Sistema de Evaluación (SEDL-SDIS) en el desempeño laboral de los empleados; desempeño que se concibe como 'competente' en la medida en que contribuye, con valor agregado, al cumplimiento de las metas de la Institución, de acuerdo con el área ocupacional y las funciones asignadas al empleado.

En segundo lugar se abordó el análisis de la información para determinar el manejo que se le dio al SEDL en la aplicación de las fases que lo integran, centrando la atención en el tratamiento de los elementos principales de cada fase.



Gráfica No. 7. Modelo metodológico para el análisis cualitativo de la información.

Interés adicional de este estudio fue indagar la consistencia y unidad de criterio con que, tanto los evaluados como los evaluadores, aplicaron el SDEL-SDIS durante los años 2011 y 2012, de acuerdo con los parámetros de tipo técnico y normativo que regulan su funcionamiento.

Las conclusiones y recomendaciones que surgen de este estudio pueden motivar una mayor profundización en el tema.

VI – ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa del Estado ha sido concebido bajo los supuestos de garantía de equidad, objetividad, reconocimiento del mérito, dadas las consecuencias legales que de su resultado se derivan para la permanencia del empleado en el servicio público. Como tal, debe ser capaz de diferenciar efectivamente el desempeño de los empleados y servir como instrumento refuerzo positivo o negativo (Skinner, 1972) capaz de motivar a los empleados a contribuir en la consecución de las metas institucionales. En este sentido, el establecimiento de áreas clave de resultados (ACR) debe ser acordado por consenso mutuo entre evaluador y evaluado y la evaluación debe ceñirse a la verificación y calificación de su grado

de cumplimiento, para reducir la subjetividad, proyectar el desarrollo y reconocer los aportes significativos de los empleados al progreso de la organización.

1. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

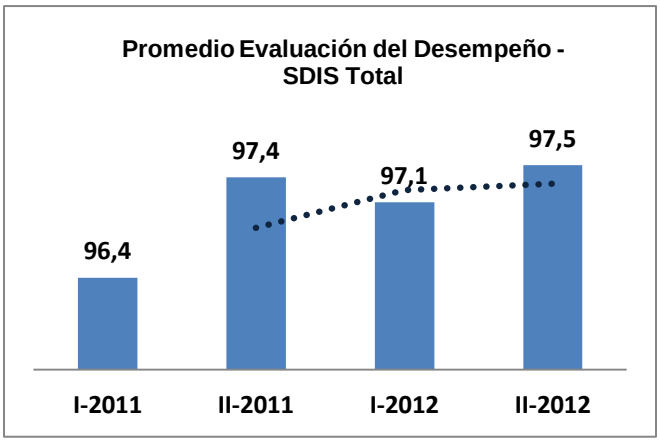
1.1. Resultados del grupo muestral de la Organización.

La tabla No. 4 y la gráfica No. 8, señalan el comportamiento de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS durante los años 2011 y 2012, con una tendencia ascendente entre el primero (I) y el segundo (II) semestres de cada uno de los años (2011 y 2012) e igual progresión entre los dos semestres de cada año, siendo superiores los dos semestres del 2012 a los del año 2011. La disminución de puntajes de I-2012, comparado con II-2011puede entenderse como el inicio de un nuevo período de evaluación cuyos compromisos son diferentes; de todas formas, ambos semestres del 2012 superan a sus semejantes del año inmediatamente anterior. No hay evidencia de que esta tendencia se mantenga hacia el futuro en la misma dirección; para aseverarlo será necesario hacer una comparación similar con los resultados de los años siguientes. La dispersión de los datos alrededor de la media, señalada por la desviación típica y el error estándar de la media, como medida de la variación de la media muestral alrededor de la media de la población, indican, igualmente, una reducción de las diferencias, en puntos, en la muestra total (1000, 1017 y 1120 empleados, sucesivamente), indicativo de la consistencia del instrumento y de los progresos obtenidos en los períodos objeto de análisis.

Tendencia del Promedio de las Evaluaciones de Desempeño

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	I-2011	96,399	1000	5,4775	,1732
	II-2011	97,425	1000	4,2137	,1332
Pair 2	II-2011	97,380	1017	4,2495	,1333
	I-2012	97,124	1017	4,7405	,1486
Pair 3	I-2012	97,137	1120	4,6894	,1401
	II-2012	97,502	1120	4,4114	,1318

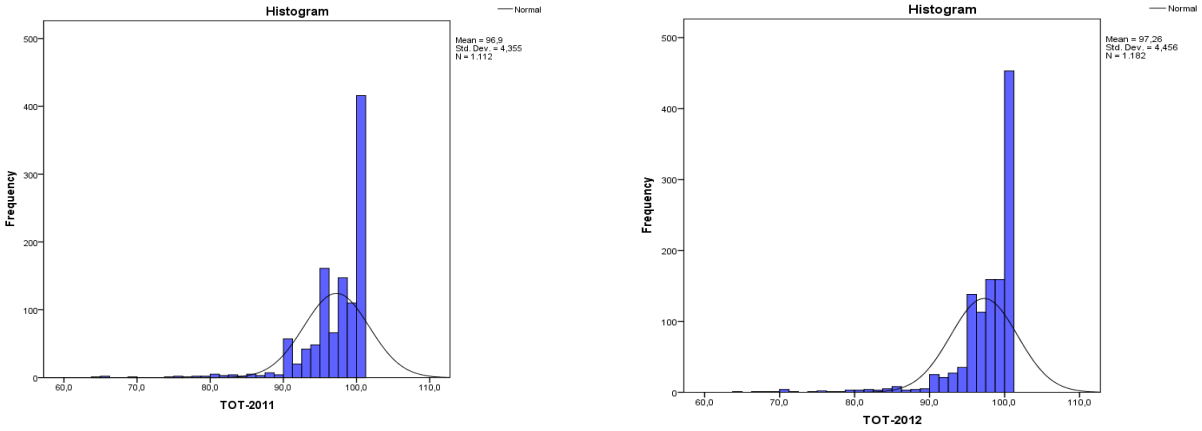
Tabla No. 4: Promedio de la EDL-SDIS del grupo total, por períodos semestrales durante los años 2011 y 2012. Elaboración propia con aplicativo SPSS.



Gráfica No. 8: Comportamiento del promedio de las evaluaciones del desempeño laboral, por períodos semestrales durante los años 2011 y 2012. Elaboración propia.

Las diferencias entre I-2011 y II-2011 así como entre I-2012 y II-2012 han resultado no significativas al 0,05 lo cual da a entender que, en los pocos casos (5% como máximo) las diferencias pueden obedecer a la influencia del azar o de factores diferentes a los de la evaluación con el sistema previsto para este efecto.

La distribución de los datos (años 2011 y 2012), como se muestra en las gráficas No. 9 y 10, no es una distribución normal por tratarse de un sistema cuyos resultados se espera que tiendan hacia la parte superior de la distribución. En ambos años (2011 y 2012) se muestra un sesgo negativo y una distribución mucho más alta que la normal. La mayoría de los datos se agrupan sobre las puntuaciones superiores a 95, sin que en ningún caso alcancen el tope máximo de la escala de evaluación, fijada en 110 puntos.



Gráficas No. 9 y 10 Distribución del resultado total de las evaluaciones, años 2011 y 2012, respectivamente.

De acuerdo con la escala de puntuación de los resultados del desempeño laboral de los empleados, expuesta en la tabla No. 1 (página 39 de este documento), se puede observar que ninguna evaluación ocupa los lugares inferiores de la tabla (0-65 puntos) como para merecer la calificación de “No satisfactorio”, cuya consecuencia finalmente implicaría la declaratoria de insubsistencia del

nombramiento de estos empleados, de acuerdo con el mandato constitucional y legal; muy pocas se distribuyen entre los puntajes de 66 a 75 puntos, lo que haría acreedores a sus protagonistas de una calificación de "aceptable" y los sometería a un riguroso plan de mejoramiento para acceder al nivel de satisfacción esperado; un buen número, ocupan los puntajes entre 90 y 100, lo cual da a entender el esfuerzo de los empleados por cumplir a satisfacción con los compromisos adquiridos; y los puntajes ascienden en forma vertiginosa entre 100 y 101 puntos, posición que amerita el calificativo de "sobresaliente", con la cual, desde el punto de vista legal y administrativo, el empleado tiene derecho a percibir los incentivos que la Ley y las políticas de la organización establecen para estos casos, condición más favorable que la de la calificación de "satisfactorio" la cual solamente deriva como consecuencia la permanencia del empleado en su cargo y en la carrera administrativa.

Se aplicó la prueba de normalidad estadística (Tabla No. 4) para definir si la distribución de la variable es similar a la distribución normal y en nivel de significación obtenido (.000), inferior a 0,05 arroja como resultado que la distribución de los datos no se ajusta a la distribución normal.

Prueba de Normalidad de las Diferencias

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DIF	,155	1044	,000	,808	1044	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabla No. 5. Prueba de normalidad de las distribución de los datos.

La prueba estadística de la diferencia de medias (tabla No. 5), comparando los años 2011 y 2012 arroja como resultado, a un nivel de significación de 0,05, que la calificación total de 2012 es diferente de la calificación total 2011.

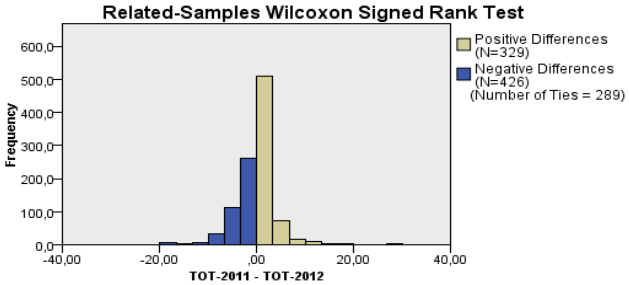
Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between TOT-2012 and TOT-2011 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Tabla No. 6. Nivel de significación de la diferencia de medias, 2011-2012

Finalmente, con la prueba de Wilcoxon, puesto que la distribución de la diferencia de medias es diferente de la distribución normal, se pudo establecer que la media de la evaluación de 2012 es significativamente mayor que la media de 2011, corroborando el mejoramiento de los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, de un año al otro.



Total N	1.044
Test Statistic	120.004,000
Standard Error	5.994,253
Standardized Test Statistic	-3,785

Tabla No. 7. Prueba de la diferencia de medias, grupo total años 2011 - 2012

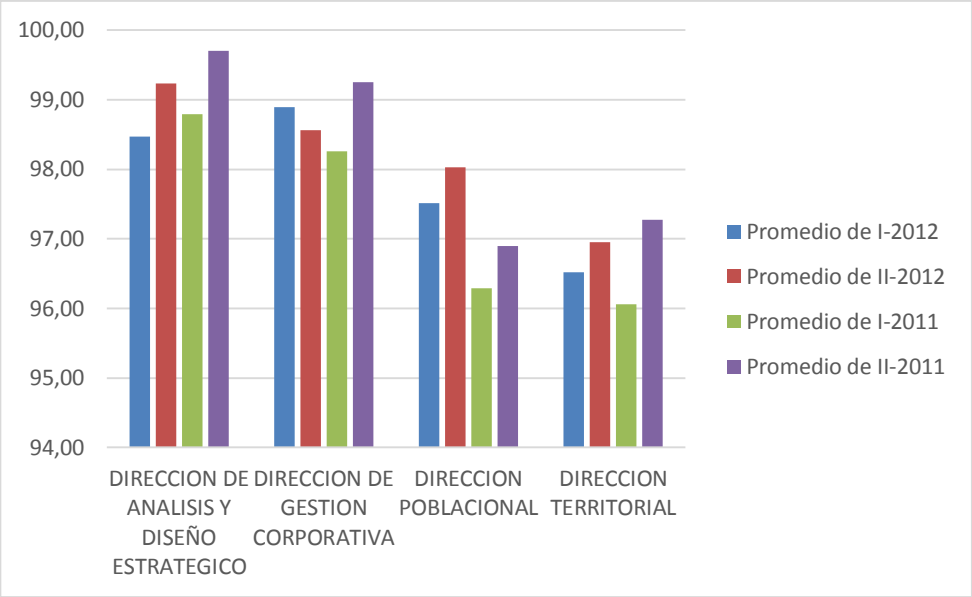
1.2. Resultados de las Direcciones de SDIS.

La comparación global de los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados en las 4 grandes direcciones de la entidad, muestra un comportamiento similar y progresivo al del grupo total en cada uno de los semestres. Se observa una menor puntuación entre ellas a partir de la Dirección de Análisis y Diseño Estratégico hasta la Dirección Territorial, la cual, para el efecto de este estudio es la de mayor interés, por ser la dependencia que agrupa las diez y seis (16) Subdirecciones Locales para la Integración Social, ubicadas en las diferentes zonas del Distrito Capital de Bogotá.

Promedio de las evaluaciones por dirección

Etiquetas de fila	Promedio de I-2012	Promedio de II-2012	Promedio de I-2011	Promedio de II-2011
DIRECCION DE ANALISIS Y DISEÑO ESTRATEGICO	98,47	99,23	98,79	99,70
DIRECCION DE GESTION CORPORATIVA	98,90	98,56	98,26	99,25
DIRECCION POBLACIONAL	97,51	98,03	96,29	96,90
DIRECCION TERRITORIAL	96,52	96,95	96,06	97,28
Total general	**97,07**	**97,48**	**96,33**	**97,31**

Tabla No. 8. Promedio de la EDL-SDIS, por Direcciones, períodos 2011 y 2012



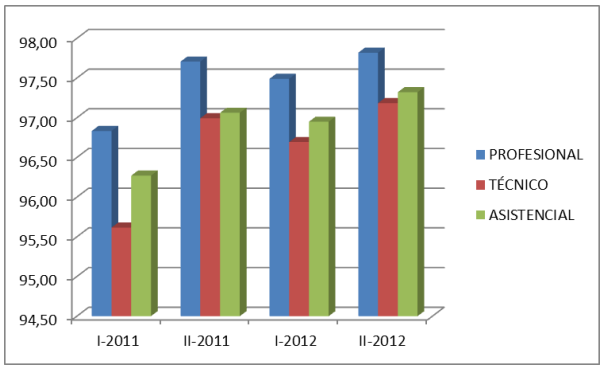
Gráfica No. 11. Comportamiento de la EDL laboral de los empleados de la SDIS, por Dirección y por semestre, años 2011 – 2012.

1.3. Resultados por nivel de empleo: profesional, técnico y asistencial.

La progresión de las evaluaciones del desempeño laboral de los empleados del nivel profesional, técnico y asistencial muestran el mismo comportamiento de la muestra total en el sentido de que cada grupo puntúa mejor en los períodos sucesivos, con mayor ventaja de los profesionales sobre los asistenciales y los técnicos, respectivamente.

Promedio de las evaluaciones por nivel de empleo y por semestre				
Nivel de empleo	I-2011	II-2011	I-2012	II-2012
PROFESIONAL	96,83	97,71	97,49	97,82
TÉCNICO	95,62	96,99	96,69	97,18
ASISTENCIAL	96,27	97,06	96,95	97,32

Tabla No. 9. Promedio de la EDL-SDIS, por nivel de empleo, períodos 2011 y 2012



Gráfica No. 12. Comportamiento de la EDL-SDIS, por nivel de empleo y por semestre, años 2011 – 2012.

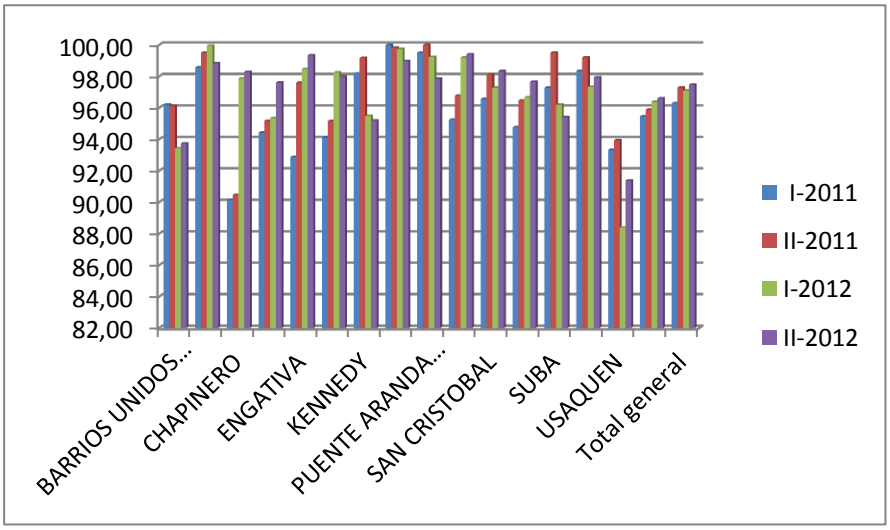
1.4. Resultados de las Subdirecciones Locales para la Integración Social.

Cada Subdirección se caracteriza por prestar los servicios de la SDIS en la zona local de la ciudad de Bogotá en la cual se encuentra ubicada. El Subdirector de la zona tiene a su cargo la dirección y el manejo del personal y es el responsable de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de su dependencia.

A diferencia de los grupos anteriores, en las Subdirecciones Locales para la Integración Social se encuentran diferencias significativas en tres sentidos: progreso sucesivo de un semestre a otro; descenso en las evaluaciones y comportamiento muy parejo en cada uno de los períodos.

Promedio de la evaluación del desempeño laboral de los empleados, por Subdirección Local				
Subdirección Local para la Integración Social	I-2011	II-2011	I-2012	II-2012
BARRIOS UNIDOS TEUSAQUILLO	96,21	96,13	93,43	93,73
BOSA	98,57	99,50	99,96	98,84
CHAPINERO	90,16	90,47	97,87	98,29
CIUDAD BOLIVAR	94,42	95,18	95,36	97,61
ENGATIVA	92,87	97,60	98,48	99,34
FONTIBON	94,12	95,17	98,25	98,00
KENNEDY	98,18	99,17	95,49	95,20
MARTIRES	100,00	99,84	99,75	98,98
PUENTE ARANDA ANTONIO NARIÑO	99,52	100,00	99,24	97,85
RAFAEL URIBE URIBE	95,25	96,77	99,19	99,41
SAN CRISTOBAL	96,57	98,12	97,29	98,34
SANTA FE CANDELARIA	94,77	96,47	96,66	97,66
SUBA	97,29	99,51	96,20	95,41
TUNJUELITO	98,35	99,21	97,33	97,94
USAQUEN	93,32	93,94	88,39	91,37
USME SUMAPAZ	95,46	95,88	96,39	96,60
Total general	96,30	97,29	97,10	97,47

Tabla No. 10. Promedio de la EDL-SDIS, por Subdirecciones Locales, períodos 2011 y 2012.

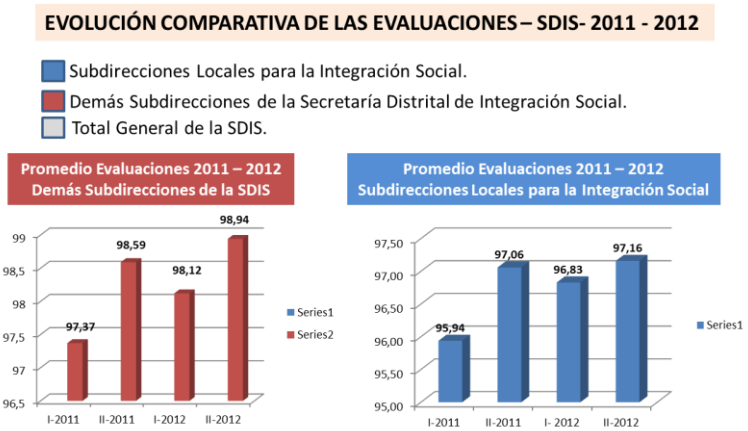


Gráfica No. 13. Comportamiento de la EDL-SDIS, por subdirección Local y por semestre, años 2011 – 2012.

Entre las Subdirecciones Locales que muestran progreso sucesivo en las evaluaciones del desempeño laboral, semestre tras semestre, se encuentran las de Chapinero (con un avance muy acelerado del año 2011 al 2012), Ciudad Bolívar, Engativá, Rafael Uribe, San Cristóbal, Santafé Candelaria y Usme Sumapaz; regresión en sus puntuaciones de un año a otro y de un semestre a otro dentro del mismo año están Barrios Unidos, Kennedy, Mártires (con descensos muy leves en cada uno de los cuatro períodos), Puente Aranda, Suba y Usaquén.

La Subdirección Local de San Cristóbal presenta una progresión muy similar a la del grupo total de la Secretaría de Integración Social y a la del total de las 16 Subdirecciones Locales; Tunjuelito muestra comportamiento progresivo de un semestre a otro dentro del mismo año, pero con resultados inferiores en el año 2012, comparado con el año inmediatamente anterior.

Una comparación final de la evolución de las evaluaciones entre las diferentes subdirecciones de la SDIS deja ver claramente que los menores puntajes en los cuatro períodos analizados corresponden a las Subdirecciones Locales para la Integración Social, comparados inclusive con los de la Subdirección para la Gestión Integral Social Local, dependencia que pertenece a la misma Dirección Territorial pero que opera en la sede central de la entidad (Gráfica No. 14)



Períodos	I-2011	II-2011	I-2012	II-2012
Subdirección GISL	97,51	98,45	97,53	99,10
Otras Subdirecciones	97,37	98,59	98,12	98.94
Total General	96,30	97,29	97,10	97.47

Gráfica No. 14. Comportamiento comparativo de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, Subdirecciones de la sede central y de las localidades de Bogotá, D.C. 2011 – 2012.

Estas diferencias pueden deberse a factores diferentes como se verá en el análisis de la información cualitativa en el siguiente capítulo de este estudio.

1.5. El grado de correlación entre los diferentes grupos comparados.

Con la correlación se busca obtener una medida de la asociación entre dos variables numéricas, en este caso, los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados durante los años 2011 y 2012. EL coeficiente de correlación fluctúa entre + 1 y -1 según que las variables muestren asociación positiva o negativa, en donde una correlación de cero (0) o cercana a este dígito indica ausencia completa de tal asociación. Para este efecto se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman, por tratarse de una técnica no paramétrica aplicable a distribuciones que no cumplen los parámetros de la normalidad y no está sujeta a cálculo de probabilidades; los supuestos son menos estrictos y no supone relaciones de causa-efecto entre las variables por el solo hecho de que exista fuerte asociación entre ellas (Restrepo et al., 2007; Orellana, 2001).La correlación de los datos objeto de este estudio, entre 2011 y 2012, es media (0,477) y significativa por encima del 0,01, señal de que se trata de grupos de datos diferentes.

Tabla No. 11. Correlación de las evaluaciones totales (2011 – 2012) de los empleados de la SDIS de Bogotá

			TOT-2011	TOT-2012
Spearman's rho	TOT-2011	Correlation Coefficient	1,000	,477**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	1112	1044
	TOT-2012	Correlation Coefficient	,477**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	1044	1182

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Una comparación del comportamiento de los datos por semestres durante los dos años indica que, en general, existen correlaciones significativas entre las evaluaciones totales y las evaluaciones parciales. Siendo altas las correlaciones totales y parciales del mismo periodo.

Correlación de las evaluaciones totales 2011-2012 y por Semestres

			TOT-2011	TOT-2012	I-2011	II-2011	I-	II-2012
Spearman's rho	TOT-2011	Correlation Coefficient	1,000	,477**	,941**	,903**	,502**	,381**
		Sig. (2-tailed)		,000	0,000	0,000	,000	,000
		N	1112	1044	1002	1102	1026	1027
	TOT-2012	Correlation Coefficient	,477**	1,000	,423**	,482**	,919**	,914**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	0,000	0,000
		N	1044	1182	937	1035	1120	1129
	I-2011	Correlation Coefficient	,941**	,423**	1,000	,742**	,454**	,348**
		Sig. (2-tailed)	0,000	,000		,000	,000	,000
		N	1002	937	1003	1000	921	922
	II-2011	Correlation Coefficient	,903**	,482**	,742**	1,000	,503**	,387**
		Sig. (2-tailed)	0,000	,000	,000		,000	,000
		N	1102	1035	1000	1102	1017	1018
	I-2012	Correlation Coefficient	,502**	,919**	,454**	,503**	1,000	,729**
		Sig. (2-tailed)	,000	0,000	,000	,000		,000
		N	1026	1120	921	1017	1121	1120
	II-2012	Correlation Coefficient	,381**	,914**	,348**	,387**	,729**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	0,000	,000	,000	,000	
		N	1027	1129	922	1018	1120	1129

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabla No.12. Correlación de la evaluación total y por semestres (2011 – 2012) de los empleados de la SDIS de Bogotá.

Los datos de la tabla No. 13 muestran las relaciones existentes entre las 16 Subdirecciones Locales para la Integración Social, junto con las Comisarías de Familia que operan en cada localidad. Algunos de esos niveles son negativos; otros son muy bajos; pocos y aún en aquellos que se consideran altos y con niveles de significación al 0,05 y al 0,01, no hay relación tan estrecha entre ellos como para deducir el comportamiento de los unos a partir del comportamiento de los otros; dicha relación es aleatoria y coincidencial puesto que en la gran mayoría de pares de comparación los datos confirman la independencia relativa de las muestras.

Correlaciones Subdirecciones Locales para la Integración Social - SDIS- 2011 - 2012

		COMISARÍAS DE FAMILIA	BARRIOS UNIDOS TEUSAQUILLO	BOSA	CHAPINERO	CIUDAD BOLIVAR	ENGATIVA	FONTIBON	KENNEDY	MARTIRES	PUENTE ARANDA ANTONIO NARIÑO	RAFAEL URIBE URIBE	SAN CRISTOBAL	SANTA FE CANDELARIA	SUBA	TUNJUELITO	USAQUEN	USME SUMAPAZ	**Total**
COMISARÍAS DE FAMILIA	Correlación de Pearson	1	-,023	,130	,033	,532	,713	,242	,177	-,464	-,044	,207	,972*	,416	,352	,543	,244	,558	**,984***
	Sig. (bilateral)		,977	,870	,967	,468	,287	,758	,823	,536	,956	,793	,028	,584	,648	,457	,756	,442	,016
BARRIOS UNIDOS TEUSAQUILL	Correlación de Pearson	-,023	1	-,138	-,987*	-,330	-,711	-,974*	,941	,420	,669	-,979*	-,234	-,839	,773	,747	,934	-,836	**,075**
	Sig. (bilateral)	,977		,862	,013	,670	,289	,026	,059	,580	,331	,021	,766	,161	,227	,253	,066	,164	,925
BOSA	Correlación de Pearson	,130	-,138	1	-,018	-,659	,282	,223	,163	,656	,634	,069	,054	-,200	,446	,320	-,329	,081	**,263**
	Sig. (bilateral)	,870	,862		,982	,341	,718	,777	,837	,344	,366	,931	,946	,800	,554	,680	,671	,919	,737
CHAPINERO	Correlación de Pearson	,033	-,987*	-,018	1	,455	,694	,954*	-,970*	-,543	-,778	,983*	,257	,891	-,841	-,788	-,882	,847	**-,088**
	Sig. (bilateral)	,967	,013	,982		,545	,306	,046	,030	,457	,222	,017	,743	,109	,159	,212	,118	,153	,912
CIUDAD BOLÍVAR	Correlación de Pearson	,532	-,330	-,659	,455	1	,523	,387	-,420	-,994**	-,819	,491	,664	,777	-,465	-,234	,017	,640	**,373**
	Sig. (bilateral)	,468	,670	,341	,545		,477	,613	,580	,006	,181	,509	,336	,223	,535	,766	,983	,360	,627
ENGATIVA	Correlación de Pearson	,713	-,711	,282	,694	,523	1	,851	-,504	-,538	-,423	,815	,829	,836	-,242	-,106	-,503	,960*	**,647**
	Sig. (bilateral)	,287	,289	,718	,306	,477		,149	,496	,462	,577	,185	,171	,164	,758	,894	,497	,040	,353
FONTIBON	Correlación de Pearson	,242	-,974*	,223	,954*	,387	,851	1	-,856	-,459	-,612	,988*	,433	,881	-,640	-,583	-,867	,925	**,152**
	Sig. (bilateral)	,758	,026	,777	,046	,613	,149		,144	,541	,388	,012	,567	,119	,360	,417	,133	,075	,848
KENNEDY	Correlación de Pearson	,177	,941	,163	-,970*	-,420	-,504	-,856	1	,519	,827	-,909	-,055	-,813	,942	,912	,867	-,708	**,308**
	Sig. (bilateral)	,823	,059	,837	,030	,580	,496	,144		,481	,173	,091	,945	,187	,058	,088	,133	,292	,692
MARTIRES	Correlación de Pearson	-,464	,420	,656	-,543	-,994**	-,538	-,459	,519	1	,877	-,566	-,618	-,825	,561	,340	,085	-,678	**-,297**
	Sig. (bilateral)	,536	,580	,344	,457	,006	,462	,541	,481		,123	,434	,382	,175	,439	,660	,915	,322	,703
PUENTE ARANDA ANTONIO	Correlación de Pearson	-,044	,669	,634	-,778	-,819	-,423	-,612	,827	,877	1	-,728	-,260	-,849	,889	,750	,441	-,652	**,135**
	Sig. (bilateral)	,956	,331	,366	,222	,181	,577	,388	,173	,123		,272	,740	,151	,111	,250	,559	,348	,865
RAFAEL URIBE URIBE	Correlación de Pearson	,207	-,979*	,069	,983*	,491	,815	,988*	-,909	-,566	-,728	1	,416	,928	-,735	-,660	-,844	,927	**,094**
	Sig. (bilateral)	,793	,021	,931	,017	,509	,185	,012	,091	,434	,272		,584	,072	,265	,340	,156	,073	,906
SAN CRISTOBAL	Correlación de Pearson	,972*	-,234	,054	,257	,664	,829	,433	-,055	-,618	-,260	,416	1	,617	,125	,331	,063	,727	**,920**
	Sig. (bilateral)	,028	,766	,946	,743	,336	,171	,567	,945	,382	,740	,584		,383	,875	,669	,937	,273	,080
SANTA FE CANDELARIA	Correlación de Pearson	,416	-,839	-,200	,891	,777	,836	,881	-,813	-,825	-,849	,928	,617	1	-,694	-,538	-,590	,954*	**,271**
	Sig. (bilateral)	,584	,161	,800	,109	,223	,164	,119	,187	,175	,151	,072	,383		,306	,462	,410	,046	,729
SUBA	Correlación de Pearson	,352	,773	,446	-,841	-,465	-,242	-,640	,942	,561	,889	-,735	,125	-,694	1	,969*	,699	-,500	**,501**
	Sig. (bilateral)	,648	,227	,554	,159	,535	,758	,360	,058	,439	,111	,265	,875	,306		,031	,301	,500	,499
TUNJUELITO	Correlación de Pearson	,543	,747	,320	-,788	-,234	-,106	-,583	,912	,340	,750	-,660	,331	-,538	,969*	1	,761	-,360	**,663**
	Sig. (bilateral)	,457	,253	,680	,212	,766	,894	,417	,088	,660	,250	,340	,669	,462	,031		,239	,640	,337
USAQUEN	Correlación de Pearson	,244	,934	-,329	-,882	,017	-,503	-,867	,867	,085	,441	-,844	,063	-,590	,699	,761	1	-,613	**,296**
	Sig. (bilateral)	,756	,066	,671	,118	,983	,497	,133	,133	,915	,559	,156	,937	,410	,301	,239		,387	,704
USME SUMAPAZ	Correlación de Pearson	,558	-,836	,081	,847	,640	,960*	,925	-,708	-,678	-,652	,927	,727	,954*	-,500	-,360	-,613	1	**,453**
	Sig. (bilateral)	,442	,164	,919	,153	,360	,040	,075	,292	,322	,348	,073	,273	,046	,500	,640	,387		,547
Total	Correlación de Pearson	**,984***	**,075**	**,263**	**-,088**	**,373**	**,647**	**,152**	**,308**	**-,297**	**,135**	**,094**	**,920**	**,271**	**,501**	**,663**	**,296**	**,453**	1
	Sig. (bilateral)	,016	,925	,737	,912	,627	,353	,848	,692	,703	,865	,906	,080	,729	,499	,337	,704	,547	

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

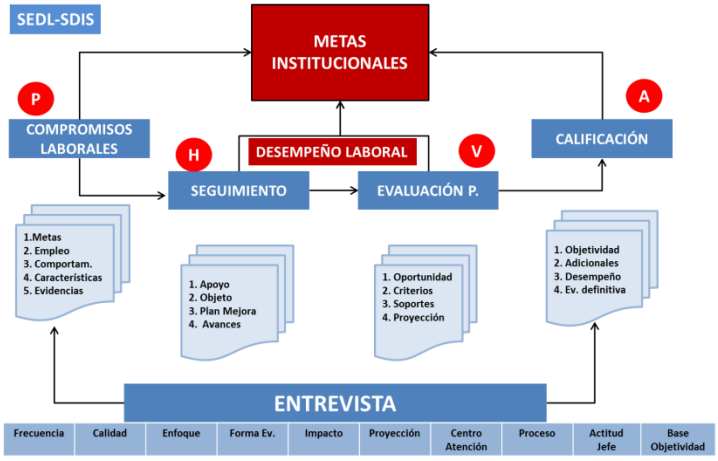
Tabla No. 13. Correlación de la evaluación de las Subdirecciones Locales para la integración Social de la SDIS de Bogotá, años 2011-2012.

En síntesis y con base en los estadísticos anteriores, se puede deducir que el Sistema de Evaluación analizado tiene una incidencia positiva sobre el desempeño de los empleados de la SDIS y demuestra su mejoramiento progresivo en cada período sucesivo de los años 2011 y 2012; que sus resultados no siguen la regla de la distribución normal ni en su totalidad ni en cada uno de los subgrupos analizados; que la dispersión de los datos alrededor de la media es cada vez menor, lo cual podría atribuirse a la sensibilidad del Sistema para detectar las diferencias; y que dichas diferencias no son significativas por lo cual se pueden considerar como consecuencia de factores extraños no identificables o fruto del azar; y, finalmente, que los grupos evaluados, aunque son parte de la muestra poblacional, son independientes entre sí y no sería consecuente predecir el comportamiento de los unos con base en el comportamiento de los otros.

En los siguientes apartes se hará el análisis cualitativo de los resultados de la información obtenida en los grupos focales realizados con empleados representativos de las dependencias y niveles de empleo de la entidad, cuya selección fue intencionada buscando obtener la apreciación del funcionamiento del SEDL-SDIS, por parte de los empleados que más relación han tenido con el Sistema, tanto en su rol de evaluados como de evaluadores.

2. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA APLICACIÓN DEL SEDL-SDIS.

El análisis de la forma en que se ha aplicado el SEDL-SDIS (años 2011-2012), se realizó siguiendo su estructura de cinco fases, cada una de ellas con sus elementos esenciales, tal como se ilustra en la siguiente gráfica (No. 15):



Gráfica No. 15. Estructura del SEDL-SDIS.

Las fases del Sistema siguen la secuencia del ciclo de gestión PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) y los elementos que lo integran. Si bien es cierto que la entrevista no es una fase más del sistema, se consideró como el componente fundamental debido a su calidad de instrumento de gestión del sistema en todas las fases del proceso.

El análisis se organizó dentro del marco metodológico propuesto para este estudio (ver gráfica No. 7, pág. 39), cuyo objetivo central buscó respuesta a las 2 preguntas de los objetivos específicos del estudio:

1. ¿Qué incidencia ha tenido el SEDL, basado en competencias, en el desempeño laboral de los empleados de la SDIS (2011-2012)?
2. ¿En qué medida, el manejo de los elementos del Sistema ha incidido en dicho efecto?

Se esperaría que el SEDL haya sido aplicado con unidad de criterios tanto de parte de los evaluados, como de sus jefes, quienes son responsables de la evaluación de sus colaboradores.

2.1. Incidencia del SEDL, en el desempeño laboral de los empleados.

La incidencia del sistema en el desempeño laboral de los empleados se evidenció en su mejoramiento progresivo, en su estancamiento o en su retroceso, de acuerdo con las manifestaciones de los participantes en respuesta a la guía de discusión propuesta para la realización de los grupos focales. La síntesis de sus respuestas se muestra en la tabla No. 14, anexa al final de este numeral (página 65).

a) Mejoramiento del desempeño laboral, en alto o menor grado, lo reconoció el 42% de los evaluados y el 60% de los evaluadores, ante las preguntas de discusión sometida a su consideración: *¿Considera usted que en los últimos 2 años su desempeño laboral ha mejorado, y por qué razón? (Preguntas No. y 1 y 2 de la Guía).* La apreciación de este efecto se atribuyó principalmente a la influencia de 7 factores analizados y ponderados porcentualmente (%), dado el impacto que han ejercido en el mejoramiento del desempeño laboral. El orden de importancia de estos factores y su peso relativo es diferente de acuerdo con la manifestación de evaluados y evaluadores. Para los primeros este peso relativo se atribuyó, en su orden, a los siguientes factores: Capacitación (18%), equipo de trabajo (17,6%) y tipo de trabajo (17,5%) como los más influyentes; estilo de dirección (15,7%) y ambiente de trabajo (14,4%) con peso relativo ligeramente inferior a los tres factores anteriores; la influencia del sistema de evaluación

(11,6%), quedó relegada a un quinto lugar en esta clasificación; el último lugar lo ocupó el factor promoción e incentivos (5%). Para los segundos, cinco factores fueron los más influyentes, en su orden: equipo de trabajo (39,5%), estilo de dirección (25%), capacitación (16,5%), ambiente de trabajo (16%) y tipo de trabajo (14,5%); los dos últimos lugares quedaron para promoción e incentivos (8%) y cerró la clasificación el sistema de evaluación del desempeño (6%).

Coincidencialmente para ambos (evaluados y evaluadores) la mayor influencia en el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados se atribuyó a la capacitación y al equipo de trabajo; y la menor influencia se asignó al sistema de evaluación y a la promoción e incentivos, siendo el sistema de evaluación el de menor peso en concepto de los evaluadores.

Sin embargo, al someter a consideración el efecto del sistema de evaluación sobre el desempeño laboral (pregunta No. 8), sin tener en cuenta los demás factores, ambos actores lo valoraron como 'positivo importante´ en un porcentaje de 42,9% y 90% respectivamente y 'positivo leve', a su vez, en proporción del 28,6% y 10% de las apreciaciones de los participantes.

No sin razón el 7,4% de los evaluados y el 10% de los evaluadores (preguntas 10 y 11) aseguraron que el sistema, como tal y como herramienta de valoración y de mejoramiento del desempeño laboral, está bien concebido y bien estructurado, tanto así que no le faltaría nada para mejorarlo, al menos por ahora.

> "*El instrumento en sí, la estructura es buena; está dada por unos parámetros…"* (Evaluado).

b) 'Estancamiento' del progreso sólo lo reconoció un 13,2% de los evaluados), y 'retroceso leve', una menor proporción de participantes (2,6% de los evaluados y 10% de los evaluadores), por razones como: falta de empatía con el jefe, ausencia de incentivos, funciones obsoletas que figuran en el Manual actual y que no corresponden con la realidad del trabajo, desarticulación de los compromisos laborales con los planes y metas de la organización, 'paquidermia' y renuencia al cambio por parte de la entidad o percepción de inequidad y falta de objetividad de los evaluadores en el momento de la evaluación.

> *"El sistema que adoptó la entidad, en mi concepto, no va a tener ningún efecto, porque además de mantenerme en el cargo, los incentivos y estímulos son muy pobres; generalmente la evaluación del desempeño se tiene únicamente en la última parte, y encontramos mucho error en todo el proceso; y en la pregunta diez, en mi concepto, el sistema no está mal, al sistema le hace falta compromiso de los evaluadores,.."* (Evaluado).

De este primer análisis, complementado con las reacciones a los demás puntos sometidos a discusión, se pudo inferir que la apreciación de la influencia del SEDL

sobre el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados es más favorable por parte de los evaluadores que de los evaluados y que la importancia que le atribuyen a cada factor está más relacionada con sus expectativas e intereses personales que con la influencia de los mismos en la gestión institucional. Expresiones como las siguientes son de considerar:

> "*yo considero que el desempeño laboral ha mejorado muy poco, y las razones son porque la entidad es paquidérmica, avanza muy lentamente en los cambios, estimula poco a los trabajadores y las sugerencias que se hacen por parte de los trabajadores no son tenidas en cuenta en su mayoría*" (Evaluado).
>
> "…*tuve el año pasado un jefe que fue conocido por la mayoría de la entidad, que fue muy complicado y eso hizo que mi desempeño laboral disminuyera notablemente"* (Evaluado).
>
> "*Yo considero que mi desempeño ha mejorado. Aquí dice 'un poco'; a mí eso de un poco no me gusta, en mi caso particular yo soy cabeza de oficina de grupo de trabajo, y me ha llamado mucho la atención de la herramienta de evaluación el punto que tiene que ver con los compromisos comportamentales, porque los demás son metas medibles que van de la mano del plan de desarrollo, los porcentajes de cada tema a los que cada equipo de trabajo debe apuntar*" (Evaluador).
>
> *"el desempeño ha mejorado mucho; un concurso de encargo que fue en el 2013, me sirvió para el mejoramiento de mi desempeño laboral, toda vez que he tenido unos cargos en las que he tenido que desarrollar mis competencias laborales, y eso ha sido un factor de oportunidad en el tema de mejoramiento"* (Evaluador).
>
> "*La evaluación me ha servido para mantenerme en la institución yo quiero la institución, y como servidor público siempre en miras de un encargo,…*" (Evaluado).

De hecho, al analizar la valoración que se hizo de cada factor, se encontraron estos resultados:

1º. *Capacitación.*

Se refiere más a la que cada empleado, por su interés y motivación personal o por el ejercicio de sus funciones y de su labor profesional ha adquirido y desarrollado a través del tiempo dentro del mismo empleo o en empleos de mayor responsabilidad; se reconoció que la capacitación que ofrece la entidad es muy esporádica, general o intrascendente, al punto de que el aprendizaje no se ve reflejado en la prestación del servicio o en el desempeño de las funciones debido a la poca relación que guarda el tratamiento de los contenidos con la realidad del trabajo, de manera especial cuando este se realiza en las zonas locales, o al desinterés con que los asistentes cumplen con las jornadas completas de los eventos programados.

> *"En la primera pregunta yo le respondería a nivel personal, uno mejora por sí mismo, pues la institución no da esas oportunidades, entonces lo poco que yo he evolucionado en estos dos años ha sido personal, sinceramente la entidad no ha apoyado"* (Evaluado).

> *"Se ha hablado de capacitaciones, mejorar la calidad de las capacitaciones, que los compañeros y compañeras se sientan motivados para asistir a estas capacitaciones, porque comenzamos 50 y terminamos 20, no los motiva, no podemos pensar que solo es evaluador y evaluado, es la institución como tal."* (Evaluado)

2º. *Equipo de trabajo.*

El hecho de sentirse comprometidos con los compañeros que cumplen funciones similares o complementarias, o que prestan servicios a una comunidad, sumado con la responsabilidad laboral, personal y profesional es razón más que suficiente para desplegar las mejores capacidades a la hora de generar un producto o prestar un servicio que los usuarios o la ciudadanía en general necesitan o requieren.

Así se valoró la incidencia favorable de este factor, al igual que otros, en el desempeño laboral:

> *"….el equipo de trabajo también, porque son los compañeros con los cuales uno comporte, y de alguna forma como que se está motivando, se está animando y está promoviendo el desempeño de cada uno."* (Evaluado).

> *"En mi caso al tema de la capacitación y al equipo de trabajo le di el mayor puntaje; en el área donde yo estoy es un área que tenemos que estar permanentemente actualizados y debemos estar pendientes de la norma de cambio, porque de nosotros dependen muchas directrices."* (Evaluado).

3º. Estilo de dirección.

Es un factor que, en su gran mayoría, reclaman los empleados para coordinar esfuerzos, identificar problemas o deficiencias susceptibles de mejorar, mantener la motivación en alto, no perder el rumbo en el trabajo sentirse reconocidos en sus aportes de valor agregado y fomentar las mejores relaciones de 'co-operación'. Sin embargo, circunstancias que muchas veces escapan a su control hacen que este liderazgo no se sienta o se vea mal ejercido por quienes lo han recibido formalmente en su designación como servidores públicos o por encargo de instancias superiores. Intereses de otra índole (política, personal, profesional o social) marcan la gran diferencia entre el líder esperado y el jefe poco comprometido con los trabajos de sus colaboradores y, por consiguiente, con el SEDL el cual, según la apreciación de los participantes, desconocen o no lo

aplican como está prescrito. Una circunstancia agravante de esta situación es la alta rotación de jefes que han tenido en la actual Administración del Distrito Capital, por circunstancias ajenas a la gestión organizacional, lo cual impide que los empalmes entre jefe saliente y jefe entrante se realicen en forma oportuna y razonable, dejando al arbitrio y buen criterio del evaluador que corresponda, el proceso final de la evaluación, con las connotaciones de subjetividad y las consecuencias de inconformidad por parte de los evaluados.

> *"…hemos tenido cambios continuos de jefes durante esta administración, hemos tenido alrededor de cinco jefes, en año y medio eso ha afectado mucho el desempeño y el mejoramiento laboral."* (Evaluado)
>
> *"No hay empalme porque ni siquiera uno le entrega el puesto al otro, entonces no sabe que compromisos hizo con la persona del primer semestre." (Evaluado)*
>
> *"La compañera toca un tema que es importante, que es si el jefe con los que se pactan los compromisos, conoce el proceso. Esa rotación de la directiva no permite que se tenga el tiempo suficiente para conocer realmente el proceso de los compromisos laborales"* (Evaluador).
>
> *"…falta mucha capacidad gerencial en estos estilos que permitan una planeación efectiva, profunda y concreta."* (Evaluado).

4º. Tipo de trabajo.

El tiempo de trabajo, cuyo rango se encuentra entre uno (1) y hasta treinta y cuatro (34) años de servicio activo en la entidad, desempeñando las mismas o diferentes funciones, le ha permitido a los empleados conocer la entidad, ocupar diferentes posiciones en la organización, adquirir nuevos conocimientos, afianzar su experiencia laboral y profesional y, como consecuencia, adquirir mayor compromiso con los servicios y con las comunidades a las cuales se los suministran. Estas especificaciones han sido favorables para un mejor desempeño de quienes las han aprovechado y, desfavorables para quienes se han mantenido inamovibles en sus labores.

Ante la pregunta *¿En una escala de 100 puntos, qué peso le asigna a la influencia de cada factor en su desempeño laboral?,* se emitieron respuestas como esta:

> "…*el tipo de trabajo con el 40%; es un trabajo que a mí me encanta, es un trabajo que conozco por experiencia, si a uno le gusta su trabajo procura investigar, procura mejorar en lo profesional, en los resultados de la oficina y en el resultado institucional."*

5º. Ambiente de trabajo.

Ha sido favorable a un mejor desempeño laboral, de manera especial cuando ha contado con la presencia de los factores anteriormente descritos. Aunque las condiciones y circunstancias del desempeño laboral son más exigentes y difíciles para quienes cumplen funciones en campo abierto o en terreno de las localidades, el contacto directo con los usuarios y la satisfacción del deber cumplido mantienen un clima laboral propicio y compensan las adversidades que debieron afrontar.

> *"indudablemente el equipo de trabajo cuenta, si se puede trabajar en equipo es porque hay un buen clima laboral, entonces estas dos van de la mano, el ambiente de trabajo con el equipo de trabajo son fundamentales tanto en el desempeño laboral como en el rendimiento particular."* (Evaluado).

6º. Sistema de evaluación.

La baja influencia que se le atribuyó al sistema de evaluación en el mejoramiento del desempeño laboral fue calificada como extraña al sistema mismo y atribuible más a su aplicación y forma de manejo por parte de evaluados y de evaluadores, bien sea por desconocimiento de su importancia o de su forma de operar, por falta de capacitación oportuna y centrada en el sistema mismo o por la poca importancia que se le da a la responsabilidad de fijar los compromisos laborales y de evaluar su grado de cumplimiento.

Diferentes afirmaciones se encuentran en el sentido de que la evaluación no es una prioridad frente a otras responsabilidades de los jefes; que no se le dedica el tiempo que merece la realización de cada una de sus fases; que se delega en el mismo evaluado o en terceros de la administración central la labor de evaluar o que se asume el proceso y la etapa final de aplicación del sistema como una carga tediosa o comprometedora por las consecuencias que puede acarrear el empleado en caso de salir mal evaluado.

La mayor crítica que se hizo a la aplicación del sistema fue el alto grado de subjetividad con que se evalúan los resultados del trabajo, la falta de retroalimentación de jefes a empleados para señalar áreas de mejoramiento, la inequidad existente en la evaluación del desempeño laboral por el tratamiento diferencial que se da a empleados de carrera administrativa, a provisionales y a contratistas cuyas consecuencias de ley o acceso a incentivos son diferentes y el criterio tan libre y amplio con que se asignan los puntos dentro de la escala de valoración establecida para la valoración del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos.

> *"…no hay tiempo las agendas son bien apretadas, entonces delegan las funciones al administrativo, o en el nivel central a otra persona para que colabore en la elaboración de los compromisos laborales, y esto genera al momento de la calificación dos cosas, hay*

veces que es racional y se califica emocionalmente, ósea que la calificación no es la real no es la acertada" (Evaluador)

"…dificultades muy grandes también tenemos con contratistas, tenemos plata provisional y tenemos carrera, es como si tuviera que estar dándole tratamiento diferente a cada uno" (Evaluador).

"Considero que hemos mejorado cantidades con esta nueva herramienta; me parece que es un instrumento válido y es un instrumento que sirve".(Evaluador).

7º. Promoción e incentivos.

A pesar de que le Ley y sus reglamentos[16] establecen el sistema de capacitación y estímulo para los empleados del Estado, cuyo propósito fundamental es "*elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales*" (Decreto 1567 de 1998, artículo 13), la percepción muy generalizada tanto entre evaluados como entre evaluadores es que la entidad no ofrece mayores posibilidades en este aspecto y que los incentivos que por mandato legal debe reconocer, no se asignan a quienes realmente corresponde por su desempeño laboral o no es posible acceder a ellos porque uno de los criterios fundamentales para obtener este derecho es poseer calificación de servicios 'sobresaliente', nivel difícil de lograr por la forma en que se aplica el sistema de evaluación con características de subjetividad, factores emocionales o de afinidad con el evaluador.

Esta fueron algunas de las respuestas:

"….en incentivos le di cero, pues el incentivo pienso que es una de las cosas que la secretaria debe tratar de reevaluar y mejorar, porque hay mucho desconocimiento frente a la experiencia de las personas para poder ser promovidas a un encargo, ese sistema que tiene la secretaria para hacer los incentivos hay que reformularlo." (Evaluador)

" A los factores que menos peso les doy, porque indudablemente afectan toda la gestión, es a promoción e incentivos y a estilos de dirección;" (Evaluado).

"Cuando uno ve el plan de incentivos digamos las formas como se determinan quienes son los mejores servidores públicos creo que para la gran mayoría resulta una sorpresa, cierto?, por el conocimiento que uno tiene de las personas." (Evaluado)

La calificación de 'sobresaliente' en desempeño laboral se obtendría con un puntaje de 100 a 110; los resultados de las evaluaciones 2011 y 2012 mostraron

[16] Decreto - Ley1567 de 1998, "Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado."; Ley 909 de 2004, ""Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones."; Decreto 1227 de 2005, "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998."

que el máximo alcanzado por la gran mayoría de empleados está entre los 95 y 100 puntos, debido a que tales contribuciones adicionales o no son tenidas en cuenta por el evaluador o se considera que no aportan mayor valor a logro de las metas institucionales y, en consecuencia, no ameritan la asignación de puntos adicionales.

La siguiente tabla sintetiza los resultados de base de los análisis anteriores:

No	Pregunta	Evaluado %	Evaluador %
1	Considera usted que, en los dos años anteriores, su **desempeño laboral** ha:		
	- Mejorado mucho	42,1	60,0
	- Mejorado poco	42,1	10,0
	- Seguido igual	13,2	0,0
	- Desmejorado un poco	2,6	10,0
	- Desmejorado mucho	0,0	0,0
2	¿En una escala de 100 puntos, en qué proporción ha incidido cada uno de los siguientes **factores** en su desempeño laboral?		
	- Capacitación		
	- Promoción e incentivos	18,0	16,5
	- Equipo de trabajo	5,0	8,0
	- Ambiente de trabajo	17,6	39,5
	- Sistema de evaluación	14,4	16,0
	- Estilo de dirección	11,6	6,0
	- Tipo de trabajo	15,7	25,0
		17,5	14,5
3	En un esquema sencillo, muestre cómo es el **SEDL-SDIS.**	Dibujo	Dibujo
4	**¿Qué se evalúa?**		
	- Cumplimiento de metas y compromisos	64,3	30,0
	- Desempeño laboral	28,6	60,0
	- Competencias	3,6	0,0
	- Gestión e impacto	0,0	10,0
	- No sabe	3,6	0,0
5	**¿Cómo se evalúa?**		
	- Con base en el Portafolio de Evidencias	35,7	0,0
	- Según lo pactado en la fase inicial	14,3	50,0
	- En forma subjetiva, a criterio del evaluador	42,9	50,0
	- Por resultados	3,6	0,0
	- Por funciones	3,6	0,0
6	**¿Para qué ha servido la evaluación?**		
	- Para corregir y mejorar	35,7	40,0
	- Para control y autocontrol de la gestión	35,7	20,0
	- Para acceder a incentivos (encargos)	10,8	20,0
	- Para nada	17,9	20,0
8	**¿Qué efecto ha tenido el SEDL-SDIS sobre su desempeño laboral?**		
	- Positivo importante	42,9	90,0
	- Positivo leve	28,6	10,0
	- No ha tenido efecto	28,6	0,0
	- Negativo leve	0,0	0,0
	- Negativo importante	0,0	0,0
9	**¿Qué fase del Sistema de Evaluación le ha favorecido más para su desempeño laboral?**		
	- Fijación de compromisos.	39,3	20,0
	- Seguimiento y acompañamiento	0,0	10,0
	- Evaluaciones parciales	0,0	0,0
	- Evaluación definitiva	39,3	40,0
	- Todas	10,7	10,0
	- Ninguna	10,0	20,0
10 y 11	**¿Qué le falta al SEDL-SDIS como instrumento de evaluación y mejoramiento?**		
	- Participación y retroalimentación	14,3	0,0
	- Capacitación y compromiso de evaluadores	14,3	40,0
	- Mejorar incentivos	10,7	0,0
	- Ser más objetivo	50,0	50,0
	- Nada	7,14	10,0

Tabla No.14. Porcentaje de respuesta de evaluados y evaluadores a los puntos tratados en grupos focales.

2.2. Percepción de los empleados sobre el manejo del SEDL-SDIS.

Los datos obtenidos en el instructivo que describe el sistema (Anexo No. 3), se presentan en forma resumida en las tablas (15 a 20), incluidas en este análisis de cada fase.

2.2.1. Fase I: Fijación de compromisos laborales.

Fijar los compromisos laborales para cada año es la primera fase del SEDL-SDIS y equivale al proceso de planeación (P). Deben: a) estar ligados al plan estratégico y a las metas institucionales; b) ser consistentes con las funciones asignadas al empleo; c) incluir los comportamientos asociados; d) formularse en forma clara, concreta y verificable como lo señalan las normas de competencia laboral; y e) especificar las evidencias con las que el empleado ha de demostrar su grado de cumplimiento en las diferentes evaluaciones que se realicen durante el período ordinario. Estos cinco elementos se sometieron a juicio de evaluados y evaluadores, con los resultados que presenta la tabla No. 15 en los que se observa un manejo apropiado de esta fase del proceso de evaluación (nivel superior) de manera especial en la definición del propósito principal del empleo y en la ponderación de los compromisos acordados. Una mejor percepción tienen los evaluadores en cuanto a la relación de tales compromisos con el cumplimiento de las metas institucionales y con las funciones del empleo.

Con menos rigor, pero dentro del nivel 'medio alto', ambos protagonistas (evaluados y evaluadores) señalan la relación de tales compromisos con el plan estratégico y con las metas institucionales, las posibilidades de cumplimiento y de medición de los resultados esperados, la pertinencia de los compromisos comportamentales y de las evidencias requeridas para la evaluación.

A pesar de que un porcentaje muy reducido de participantes encuentra aspectos susceptibles de mejorar en esta fase, las sugerencias dadas son de gran importancia, como: tener mayor claridad de los objetivos y planes de la organización, ser más concretos en su definición, tener más capacitación para aprender a establecerlos.

> *"La fijación de los compromisos laborales es importante que se haga atendiendo algunos lineamientos: los planes de desarrollo, los planes de acción, los planes estratégicos. Todo el origen de una buena evaluación parte de la fijación de los compromisos laborales, que obedezca a unos planes, pero también que estén de acuerdo con el manual de funciones y con las competencias."* (Evaluado).

> *"Al fijar los compromisos, debería existir un método el cual fuera un poco más cuantitativo al punto que al hacer la evaluación, esta parte cuantitativa se pueda ver en el resultado."* (Evaluado)

> *"De la fijación de compromisos de pende lo que decía Gilberto, depende el éxito o fracaso del instrumento como tal. Si son compromisos demasiado abstractos pues al momento de entrar a calificar no va haber ningún tipo de objetividad."* (Evaluado).

> **"***Se debe evaluar el desempeño de unos compromisos realmente efectivos;…aún se siguen transcribiendo funciones establecidas."* (Evaluado).

En términos generales se encontró que existe un pronunciado acuerdo entre las apreciaciones de los evaluados y las de los evaluadores en el tratamiento que se hace, en la práctica, de los elementos de la primera fase del SEDL-SDIS, acuerdo que se refleja en el promedio total de la fase.

2.2.2. Fase II: Seguimiento y acompañamiento en el avance y desarrollo de los compromisos laborales.

Por tratarse de una labor que se debe realizar a lo largo del período anual, esta segunda fase es muy importante para el progreso sostenido en el cumplimiento de los compromisos adquiridos y muy exigente para quien tiene la responsabilidad de la orientación de los equipos de trabajo. Los resultados se presentan en forma resumida en la tabla No. 16.

Los promedios en la percepción de funcionamiento del SEDL-SDIS son inferiores a los de la primera fase, en la totalidad de sus elementos; igual descenso se observa en los porcentajes de respuesta. A pesar de todo, la posición de los evaluadores es un poco más optimista que la de los evaluados en cada uno de los elementos contemplados y en los porcentajes de respuesta también los superan.

De los cuatro elementos básicos sometidos a análisis (apoyos, objeto del seguimiento, planes de mejoramiento y avance en los resultados esperados), solamente se ubica en un nivel superior de aplicación, por parte de los evaluadores, el señalamiento de fortalezas y debilidades en el desempeño del empleado, mientras que los evaluados consideran escasamente cumplida esta labor por parte de sus jefes; el análisis de las causas de las deficiencias es aún menor.

La sugerencia de planes de mejoramiento, como consecuencia de lo anterior, se manifiesta en el nivel 'crítico' en consideración de los evaluados quienes así lo estiman con su respuesta de "nunca" en un 63%, apreciación consistente con la de los evaluadores quienes solamente en un 25% consideran que sí lo hacen.

I	PRIMERA FASE: FIJACIÓN DE COMPROMISOS LABORALES (Dentro de los 15 primeros días del mes de febrero de cada año)								
Escala	Valoración de la respuesta					Percepción de funcionamiento del SEDL-SDIS En escala de 1 a 4		Porcentaje (%) de respuestas en grados 3 y 4	
Grado:	Crítico	Inferior	Medio Bajo	Medio Alto	Superior				
Distintivo:									
Valoración:	1,50	2,00	2,50	3,00	3,50 4,00	Promedio		Suma de A+B	
% Respuestas A+B	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%				
	DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES					Evaluado	Evaluador	Evaluado	Evaluador
1	Se definió el propósito principal del empleo.					3,58	3,71	90,9	91,5
2	Los compromisos contribuían al cumplimiento de metas institucionales.					3,24	3,70	87,9	95,5
3	Las metas fijadas se ligaron al plan estratégico institucional.					3,06	3,37	84,8	86,0
4	Los compromisos adquiridos eran propios del empleo.					3,21	3,53	87,9	95.3
5	La entrega de productos finales se podía cumplir.					3,32	3,49	96,8	95,3
6	El peso relativo asignado a cada compromiso laboral fue proporcionado.					3,88	3,75	100,0	95,5
7	Los resultados esperados eran medibles en el período 2011.					3,38	3,17	90.7	85,7
8	Las evidencias acordadas probaban el cumplimiento de metas.					3,34	3,34	90,7	95,1
9	Los compromisos comportamentales eran los pertinentes.					3,47	3,33	93,7	86,7
10	Promedio 1ª. Fase:					3,39	3,49	81,4	92,25

Tabla No. 15. Percepción de la aplicación de la fase I del SEDL-SDIS.

II	SEGUNDA FASE: SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL AVANCE Y DESARROLLO DE LOS COMPROMISOS LABORALES. (SEMESTRES 1o y 2o).								
Escala	Valoración de la respuesta					Percepción de funcionamiento del SEDL-SDIS En escala de 1 a 4		Porcentaje (%) de respuestas en grados 3 y 4	
Grado:	Crítico	Inferior	Medio Bajo	Medio Alto	Superior				
Distintivo:									
Valoración:	1,50	2,00	2,50	3,00	3,50 4,00	Promedio		Suma de A+B	
% Respuestas A+B	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%				
	DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES					Evaluado	Evaluador	Evaluado	Evaluador
1	Se proporcionó el apoyo necesario del jefe para avanzar en el trabajo.					3,03	3,44	93,7	95,6
2	Se señalaron fortalezas y debilidades en el desempeño del empleado.					3,03	3,70	63,6	86,7
3	Se analizaron las causas de las deficiencias encontradas.					2,53	3,18	53,2	86,7
4	Se sugirieron planes de mejoramiento, si se requerían.					1,75	2,79	25,0	41,9
5	Las acciones de mejoramiento surtieron el efecto esperado.					2,73	2,82	68,2	73,7
6	Se suministraron los recursos suficientes para mejorar los resultados.					2,63	3,23	60,0	93,0
7	Se realizó la revisión de avances y el estado del trabajo.					2,39	2,98	30,3	36,05
8	Los avances del trabajo se realizaron en forma completa.					3,10	3.09	62,0	30,2
9	Promedio 2ª. Fase:					2,65	3,15	48,5	67,97

Tabla No. 16. Percepción de la aplicación de la fase II del SEDL-SDIS.

Tanto evaluados como evaluadores ubican en un nivel 'inferior' el efecto derivado de los pocos planes de mejoramiento sugeridos, pese a que ambos reconocen haber contado en gran parte, aunque no en su totalidad, con los recursos necesarios para mejorar los resultados (60% de los evaluados; 93% de los evaluadores). El nivel 'crítico' señalado para los planes de mejoramiento se deriva del alto porcentaje de respuestas desfavorables (C y D) dadas a este elemento por parte de sus protagonistas (75% de los evaluados y 42% de los evaluadores).

Una tendencia similar a lo descrito hasta el momento presentan los dos elementos relacionados con la revisión de avances del estado del trabajo y su forma de hacerlo, razón por la cual su posición en la escala de valoración es de nivel 'inferior'; en el primer caso es muy alto el porcentaje de respuestas desfavorables de ambos actores (68,7% de evaluados y 63,5% de evaluadores) y en el segundo, (38% de los evaluados y 69,2% de los evaluadores).

Al igual que en la primera fase, el promedio total de percepción de funcionamiento del sistema y el porcentaje de respuesta de los actores del SEDL-SDIS, muestran que es más optimista la apreciación de los evaluadores que la de los evaluados, sin que esto implique que el resultado total sea más favorable de lo que las respuestas revelan.

La gran conclusión del análisis de esta segunda fase es que son bastante exigentes las acciones de mejoramiento que es necesario inyectar a través de diferentes medios (instructivos, entrenamiento, capacitación, sensibilización), pero de manera especial mediante la interiorización de la importancia de los apoyos y el seguimiento que se debe hacer a los avances en los resultados del trabajo cumplido para que se ajuste a los parámetros de calidad esperados.

2.2.3. Fase III: Evaluaciones parciales.

La fase III del SEDL-SDIS, en la que se realizan las evaluaciones parciales (primero y segundo semestres del período anual) y las evaluaciones eventuales (en los casos contemplados en Ley 909 de 2004), muestra un panorama más favorable que la anterior en cuanto que al menos cinco de sus elementos clasifican en el nivel 'superior' de aplicación (uno, por parte de los evaluados; y cuatro por parte de los evaluadores), como figura en la tabla No. 17.

El interés del análisis se centró en los siguientes cuatro elementos: a) oportunidad de las evaluaciones; b) aplicación de los criterios previamente establecidos para la

valoración de los resultados obtenidos; c) soporte de la valoración en las evidencias acopiadas; y d) proyección, en el tiempo, de seguimientos posteriores.

En cuanto a la oportunidad de las evaluaciones, se reporta mejor cumplimiento de las evaluaciones parciales (las de los dos semestres), quizás porque están ordenadas de manera taxativa en la ley (últimos quince días de cada semestre); menor cumplimiento en las eventuales, precisamente porque dependen de la confirmación del evento que amerite su realización.

Mayor acuerdo y mejor posición clasificatoria obtienen los elementos relacionados con la aplicación de los criterios pre-establecidos para la valoración de los resultados y el soporte de dicha valoración en las evidencias que reposan en el portafolio correspondiente. Los porcentajes de respuesta, en términos generales, coinciden con las apreciaciones mencionadas.

En la verificación de avances anteriores y en la proyección posterior de los mismos hay una diferencia de apreciación, siendo más desfavorable la de los evaluados (2,88) que la de los evaluadores (3,37), ocasionada por el mayor porcentaje de respuesta de los primeros frente a la respuesta de los segundos, porque consideran que los avances presentados no se verifican en su totalidad o se hace de manera general y, en ocasiones, superficialmente. En cuanto a la forma en que se realiza esta verificación, los evaluados hacen reparos en el sentido de que se cumple de afán y con premura o en ausencia del evaluado, mientras que los evaluadores reportan realizarla de manera presencial y documentada.

El punto 'crítico' de esta fase lo obtienen las sugerencias de capacitación, manifestada por los evaluados, percepción que coincide con la poca sugerencia de planes de mejoramiento contemplada en la fase II anteriormente analizada.

El promedio total sobre la forma de aplicación de esta fase arroja diferencia de un grado en la escala de clasificación aplicada para este efecto: Medio bajo, para evaluados (2,91); medio alto, para evaluadores (3,37).

Como síntesis final de esta tercera fase se puede afirmar que si bien requiere ajustes en tres de sus elementos en cuanto a oportunidad, forma y calidad, estos son más fáciles de realizar que los de la fase II.

III	**TERCERA FASE: EVALUACIONES PARCIALES** (En las fechas señaladas por la Ley y los Reglamentos).								
	Escala	**Valoración de la respuesta**					**Percepción de funcionamiento del SEDL-SDIS En escala de 1 a 4**		**Porcentaje (%) de respuestas en grados 3 y 4**	
	Grado:	Crítico	Inferior	Medio Bajo	Medio Alto	Superior				
	Distintivo:									
	Valoración:	1,50	2,00	2,50	3,00	3,50 4,00	**Promedio**		**Suma de A+B**	
	% Respuestas A+B	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%				
	DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES						**Evaluado**	**Evaluador**	**Evaluado**	**Evaluador**
1	Las evaluaciones parciales eventuales se realizaron oportunamente.						2,16	3,07	40,7	65,1
2	Las evaluaciones se ciñeron a los criterios pre-establecidos.						3,15	3,52	81,4	90,5
3	Se diligenció el portafolio de evidencias oportunamente.						3,07	3,36	75,0	83,3
4	Las evidencias fueron la base de las evaluaciones.						3,12	3,65	77,0	95,0
5	Las evaluaciones parciales se cumplieron en los términos de Ley.						3,48	3,65	84,0	85,0
6	Las razones de incumplimientos se valoran como justificadas.						3,75	3,47	87,5	64,1
7	En las evaluaciones parciales se verificaron los avances de resultados.						2,88	3,37	65,4	81,6
8	En las evaluaciones parciales se sugirió la capacitación necesaria.						1,89	2,74	22,2	55,3
9	Las evaluaciones parciales se hicieron en forma dialogada.						2,66	3,50	62,9	86,8
10	**Promedio 3ª. Fase:**						**2,91**	**3,37**	**66,2**	**78,52**

Tabla No. 17. Percepción de la aplicación de la fase III del SEDL-SDIS.

IV	**CUARTA FASE: SEGUNDA EVALUACIÓN PARCIAL Y CALIFICACIÓN DEFINITIVA** (Final del período)**.**								
	Escala	**Valoración de la respuesta**					**Percepción de funcionamiento del SEDL-SDIS En escala de 1 a 4**		**Porcentaje (%) de respuestas en grados 3 y 4**	
	Grado:	Crítico	Inferior	Medio Bajo	Medio Alto	Superior				
	Distintivo:									
	Valoración:	1,50	2,00	2,50	3,00	3,50 4,00	**Promedio**		**Suma de A+B**	
	% Respuestas A+B	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%				
	DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES						**Evaluado**	**Evaluador**	**Evaluado**	**Evaluador**
1	Esta última fase de la evaluación se realizó en forma dialogada.						2,94	3,35	57,5	90,7
2	Las causas de incumplimientos se me calificaron como justas y reales.						3,38	3,17	85,7	75,0
3	Se asignaron puntos según la escala y los criterios pre-establecidos.						3,19	3,33	46,9	53,5
4	Se valoró el cumplimiento del Plan de Mejoramiento.						3,16	3,57	63,2	54,1
5	Se proporcionó apoyo suficiente para cumplir con los compromisos.						2,32	3,93	15,6	97,6
6	Los puntos obtenidos en la Calificación se ajustaron a la realidad.						3,39	3,55	71,0	71,4
7	Las contribuciones adicionales representaron gran valor para la entidad.						2,97	3,29	38,7	44,9
8	Con este Sistema de Evaluación, el desempeño laboral mejora mucho.						3,33	3,44	60,6	48,8
9	La valoración y calificación del desempeño laboral fue justa.						3,48	3,17	72,7	42,7
	Promedio 4ª. Fase:						**3,13**	**3,42**	**56,9**	**66,43**

Tabla No. 18. Percepción de la aplicación de la fase IV del SEDL-SDIS.

2.2.4. Fase IV: Calificación definitiva del desempeño laboral.

Esta fase, por ser la última y definitiva dentro del proceso, tiene connotaciones especiales y diferentes a las de la fase anterior por las consecuencias legales y las decisiones de permanencia del empleado en el servicio, que de ellas se derivan.

Los elementos claves que concentran la atención de evaluados y evaluadores y que pueden generar diferencias significativas en su aplicación son: a) la objetividad con que se realiza; b) la valoración de los aportes adicionales a los compromisos adquiridos; c) el reconocimiento de las mejoras logradas en el desempeño durante todo el período anual; y d) la decisión de evaluación consolidada con la de la fase tres; y e) la expectativa de calificación definitiva frente a la opción de incentivos, permanencia en el servicio o retiro de la carrera administrativa y del servicio público.

Los elementos mencionados ponen a prueba aspectos subyacentes en las percepciones de evaluados y evaluadores que salen a flote en función de los resultados, tales como equidad en la evaluación, justicia e imparcialidad en las determinaciones, consistencia de los resultados con la realidad del contexto laboral, obligaciones y funciones formales o informales y esfuerzos adicionales aportados por los empleados, aparte de la responsabilidad por las consecuencias, favorables o no, que asuman los evaluadores frente a la decisión final y las presiones a que puedan verse sometidos en razón a eventuales procesos de reposición, apelación o investigaciones disciplinarias que tuvieran que afrontar, incluyendo posibles reacciones sindicales.

La tabla No. 18 sintetiza los hallazgos obtenidos en la investigación.

Una de las críticas más acentuadas que se ha hecho al sistema en general y a esta fase en particular es la falta de objetividad con que se aplica, como consecuencia de experiencias vividas a lo largo del proceso, situaciones de tipo político o administrativo poco favorables (como la alta rotación de jefaturas durante los años objeto de análisis), aspectos afectivos o emocionales involucrados o expectativas ambiciosas fijadas por los resultados obtenidos.

No se trata de percepciones generales o mayoritarias, pero sí reflejan la diferencia de actitud con que algunos evaluados y evaluadores finiquitan el proceso de evaluación del desempeño laboral.

Vale la pena destacar la preocupación que se nota en los evaluados por obtener los mayores puntajes con miras al logro de incentivos y la posición de los evaluadores por argumentar la ausencia de razones válidas para asignar puntajes altos o la poca efectividad de los aportes adicionales en la prestación del servicio o en la consecución de las metas institucionales. Esta preocupación muchas veces supera la concentración en la calidad del trabajo, la eficacia de los servicios prestados o la efectividad de la gestión y la orienta hacia la consecución y documentación de evidencias que no siempre operan como tales. Aunque en menor proporción, se reportan posiciones de poco o ningún interés por los puntajes obtenidos en aras del compromiso profesional con los usuarios y del cumplimiento, en lo laboral, con la entidad.

A pesar de estos inconvenientes, la fase IV del sistema de evaluación, en concepto de los evaluadores, cumple con la totalidad de los elementos que la integran: tres en grado superior (Valoración del plan de mejoramiento (3,57); apoyo suficiente al cumplimiento de compromisos (3,93) y puntajes ajustados a la realidad) y los seis restantes, en grado 'medio alto'.

Para los evaluados, por el contrario, no coincide esta apreciación con la suya en lo relacionado con la forma de realizar la evaluación en esta fase IV (2,94), el apoyo recibido para cumplir con los compromisos adquiridos (2,32) y el valor asignado a las contribuciones adicionales de acuerdo con la realidad.

La aceptación de la evaluación definitiva no presenta mayores reparos por parte de los evaluados, siempre que se genere por encima de los 95 puntos dentro de la escala de 110. Sí se califican de 'inequitativas e imparciales', evaluaciones finales con puntajes superiores otorgados a empleados que sus compañeros conocen y saben que no ameritan tan alta evaluación, o de evaluaciones superiores a cien (100) puntos, reconocidas a empleados que han tenido puntajes inferiores a 0chenta (80) en la primera evaluación parcial, lo cual hace imposible el puntaje final si se tienen en cuenta los criterios de evaluación establecidos para el SEDL-SDIS.

2.2.5. Fase V: La realización de las entrevistas de evaluación.

Para que la aplicación del SEDL-SDIS no tenga tropiezos, la entidad entrega a cada evaluador un instructivo para la realización del proceso de evaluación (Anexo 4), del cual forma parte la entrevista de evaluación.

Dadas la importancia de esta fase, por cuanto cubre y sustenta las fases anteriores, se sometieron a la percepción de los participantes en los grupos

focales los diez (10) elementos o características fundamentales que debe cumplir esta entrevista durante todo el período de evaluación. La tabla No. 19 resumen los resultados.

Estas son las principales apreciaciones de los participantes sobre los elementos de análisis de las entrevistas. La primera parte corresponde a los evaluados (A) y la segunda, a los evaluadores (B).

1. *Frecuencia:* no fue la suficiente para cubrir todas las fases del proceso, ni tampoco se realizó con todos los evaluados (A).
   Apreciación divergente de la de los evaluadores quienes consideran que si no se practicó en todos los casos, cuando menos se hizo con el 90% de sus evaluados (B).

2. *Calidad:* entrevistas muy valiosas y de gran utilidad para unos (47%), pero de poco valor, improvisadas o nulas para los demás (A).
   Entrevistas muy valiosas (84%), en contraposición de quienes afirman lo contrario (B).

3. *Enfoque:* entrevistas centradas más en el desempeño (52%) y en el comportamiento del evaluado (33%), olvidando la revisión de los resultados (18%) y avances obtenidos (A).
   Preocupados por el desempeño (63%), los resultados (32%) y los avances en el cumplimiento de los compromisos laborales (5%) (B).

4. *Forma:* entrevista motivante (19%) y apropiada (66%) para la mayoría; arbitraria y represiva para el resto de empleados (A).
   Con amplitud (28%) y moderación (37%) o exigente (25%) y muy estricta (10%) (B).

5. *Impacto:* sugerencias de corrección y mejoramiento en el desempeño laboral (67%); sin efecto alguno (33%) ni para mejorar ni para retroceder en las labores comprometidas (A).
   Sugerencias de mejoramiento (70%) o corrección (23%), aunque en pocos casos se reconoce que no tiene efecto alguno (7%) (B)

6. *Proyección:* entrevistas retrospectivas en el tiempo (14%) o apegadas al quehacer diario (41%); con prospectiva de corto y mediano plazo (45%) (A).
   Prospectiva a largo (10%) y corto plazo (17%), o enfocada al quehacer diario (51%) o en los antecedentes del desempeño laboral (22%) (B).

7. *Centro de atención:* interés en todos los aspectos, incluidas fortalezas y debilidades (53%), por contraposición a quienes percibieron la entrevista más interesada en los errores (23%) que en los aciertos (3%) o, definitivamente en ningún aspecto en particular (20%) (A).
   Por lo general, interés en todos los aspectos (95%) o, en el peor de los casos, en el más débil (5%) (B).

8. *Proceso:* muy detallado y productivo en pocos casos (29%); general, superficial o intrascendente, en los demás (A).
   Muy detallado en gran parte de los casos (57%); general (38%), superficial (2,5%) o intrascendente (2,5%) en muy pocos casos (B).

9. *Actitud del jefe:* constructiva y de mejoramiento continuo (32%) o comprensiva y de apoyo (29%); por cumplir una formalidad (32%) o, en el peor de los casos, sancionatoria (7%) (A).
   Motivadora (93%); no tan comprensiva (5%) ni tolerante (2%); nunca represiva (0%) (B).

10. *Objetividad:* fundamentada en hechos ciertos (74%), o especulativa (7%), o presuntiva (19%) (A).
    Fundamentada en hechos ciertos (88%), más que en datos inciertos o presuntivos (B).

Esta revisión detallada de las opiniones de los participantes se refleja en la tabla síntesis No. 19, en la cual se observa con toda claridad que es mucho más favorable la percepción de ejecución de la entrevista por parte de los evaluadores quienes la dirigen, que de parte de los evaluados quienes la soportan. En ocho (8) de los diez (10) factores evaluados, la diferencia entre unos y otros es hasta de dos (2) grados de clasificación; pero esta diferencia se reduce en el promedio total de toda la fase V: 'medio bajo' (2,92) en apreciación de los evaluados; 'medio alto' (3,46), según los evaluadores. Se observa que esta diferencia, si no en igual proporción, es una constante en todas y cada una de las fases de la aplicación del SEDL-SDIS.

El análisis del proceso completo en todas sus fases, arroja los resultados que muestra la tabla No. 20, cuyo promedio total general reporta que la aplicación del SEDL-SDIS apenas cumple con el mínimo requerido en opinión de los evaluados (3,00) y de los evaluadores (3,38).

V	LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Realizadas durante el período ordinario).								
	Escala	Valoración de la respuesta					Percepción de funcionamiento del SEDL-SDIS En escala de 1 a 4		Porcentaje (%) de respuestas en grados 3 y 4
	Grado:	Crítico	Inferior	Medio Bajo	Medio Alto	Superior			
	Distintivo:								
	Valoración:	1,50	2,00	2,50	3,00	3,50 4,00	Promedio		Suma de A+B
	% Respuestas A+B	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%			
	DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES						Evaluado	Evaluador	Evaluado	Evaluador
1	Se realizaron entrevista de evaluación durante el año 2011.						2,53	3,76	52,9	90,2
2	Las entrevistas de evaluación realizadas fueron muy valiosas.						2,97	3,70	46,9	83,7
3	El centro de atención de las entrevistas de evaluación fue el desempeño laboral.						2,97	3,51	70,4	100,0
4	La forma de realizar la evaluación del desempeño laboral fue motivante.						3,00	2,83	84,4	65,0
5	Con cada seguimiento o evaluación, el desempeño laboral mejoró.						3,20	3,63	66,6	93,0
6	Las evaluaciones parciales se caracterizaron por proyectar nuevos avances.						2,66	2,15	44,8	26,9
7	Las entrevistas de evaluación se centraron en todos los aspectos.						2,90	3,90	53,3	91,5
8	El proceso de evaluación y seguimiento se cumplió en forma detallada.						2,77	3,50	29,0	57,1
9	La actitud exhibida en las entrevistas de evaluación fue muy motivante.						2,87	3,90	32,3	92,9
10	Las evaluaciones realizadas, generalmente se basaron en hechos ciertos.						3,35	3,76	74,2	88,1
	Promedio 5ª. Fase						2,92	3,46	55,5	78,85

Tabla No. 19. Percepción de la aplicación de la fase V del SEDL-SDIS: realización de la entrevista de evaluación.

TOTAL	PERCEPCIÓN GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL SEDL-SDIS, 2011-2012								
	Escala	Valoración de la respuesta					Percepción del funcionamiento del SEDL-SDIS En escala de 1 a 4		Porcentaje (%) de respuestas en grados 3 y 4
	Grado:	Crítico	Inferior	Medio Bajo	Medio Alto	Superior			
	Distintivo:								
	Valoración:	1,50	2,00	2,50	3,00	3,50 4,00	Promedio General		Promedio General
	% Respuestas A+B	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%			
	Fases del SEDL-SDIS						Evaluado	Evaluador	Evaluado	Evaluador
I	Fijación de compromisos laborales.						3,39	3,49	81,4	92,25
II	Seguimiento y acompañamiento en el avance de los compromisos.						2,65	3,15	48,5	67,97
III	Evaluaciones parciales.						2,91	3,37	66,2	78,52
IV	Segunda evaluación parcial y calificación definitiva.						3,13	3,42	56,9	66,43
V	Las entrevistas de evaluación del desempeño laboral.						2,92	3,46	55,5	78,85
	Percepción general del funcionamiento del SEDL-SDIS						3,00	3,38	61,70	76,80

Tabla No. 20: Síntesis general de la percepción del funcionamiento del SEDL-SDIS, 2011-2012.

VII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El estudio adelantado sobre la incidencia del SEDL-SDIS en el desempeño laboral de los empleados permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. En relación con los conceptos del marco teórico.

1.1. El concepto de sistema.

El *sistema* como concepto integrado de elementos que interactúan, se complementan y se retroalimentan organizadamente en procura de un resultado final no se aplica en el caso objeto de estudio en este trabajo de investigación; se denomina “sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados”, pero opera solamente como un proceso cuyas fases inician, se desarrollan y concluyen en un período de un año, establecido por la Ley; cada nuevo período es una nueva experiencia.

1.2. El concepto de evaluación.

La **evaluación**, aplicada en el ámbito organizacional y, de manera especial la que tiene que ver con la gestión del talento humano en su desempeño laboral, tiene una connotación de juicio inquisidor, rendición de cuentas, justificación de acciones u omisiones, acumulación de puntos para el logro de beneficios o rendición de cuentas personales por los resultados alcanzados en el desempeño de las funciones asignadas. No es transparente ni explícita la función que debe cumplir como proceso de reflexión, análisis del progreso o retroalimentación de la gestión para identificar fortalezas, debilidades y tomar acciones de tipo preventivo, correctivo o de mejoramiento constante.

Evaluación y calificación, bien sea del servicio o del desempeño laboral, se aplican como conceptos sinónimos sin establecer la diferencia que existe entre los dos al referirse el primero a los puntajes asignados a los resultados obtenidos en un proceso, de acuerdo con unos criterios y una escala de valoración previamente definidos, y el segundo, al juicio de valor (calificativo) con que se expresa la calidad de los resultados.

Der acuerdo con la filosofía y las normas de la carrera administrativa en el sector público, las metas del desempeño laboral de los empleados parecieran fijarse en dos instancias: la primera, superar el puntaje mínimo satisfactorio para mantenerse en la carrera y en el servicio; la segunda, acceder al mayor puntaje

dentro de la escala, para hacerse a los derechos que la ley y la entidad prevén como incentivos al desempeño laboral.

1.3. El concepto de desempeño.

El *desempeño laboral* tiene diversas connotaciones aplicadas a la realización de actividades, al cumplimiento de funciones, al comportamiento del empleado, a la actuación general de acuerdo con las políticas, normas, valores y reglamentos institucionales, a la disciplina del empleado en el contexto organizacional o a un determinado grado de excelencia en los trabajos realizados, o finalmente, al mantenimiento cuidadoso de las relaciones laborales e interpersonales que se deben observar en cumplimiento de una función. No se evidencia claramente su relación de causa – efecto entre las calidades (calificaciones) personales y profesionales y los resultados esperados en la prestación del servicio y más difícilmente se proyecta a la contribución al cumplimiento de la misión o de las metas institucionales. Esta última relación solo la perciben algunos empleados; no todos, como debiera ser.

1.4. El concepto de 'competencia'.

Las ´competencias', término muy extendido y popularizado en todos los sectores, ha sido acogido en la administración pública a raíz de la expedición de la Ley 909 de 2004 y se ha incorporado en todos los procesos de gestión del talento humano, con especial insistencia, en los de selección, capacitación, formación y evaluación del desempeño laboral. Sin embargo, no se diferencia claramente su connotación según que se refiera a la *responsabilidad* inherente a las funciones asignadas, al poder de decisión que se otorga a una persona en función de la autoridad conferida para ese efecto; a la *capacidad* adquirida y que posee una persona para realizar determinadas actividades; al *grado o nivel* de conocimientos y experiencias obtenidas en cualquiera de las modalidades de educación (formal, formación para el trabajo y el desarrollo humano, o informal); o finalmente, a la capacidad y responsabilidad de una persona en la realización del trabajo y en la producción de los bienes y servicios que otros esperan de él.

Este último concepto, el de *competencia laboral*, aplicado al sector público está claramente expresado en la Ley y sus reglamentos, normas, manuales, comunicados oficiales y demás medios pero no ha enraizado en la práctica laboral. De hecho, es un concepto que, a lo largo de este estudio, aparece de manera esporádica o en forma muy tímida en los diferentes análisis.

Uno de los hallazgos de importancia que se han encontrado dentro de la literatura académica y científica, con motivo de la revisión documental para este estudio, abren perspectivas más amplias al concepto de 'competencia' y 'competencia laboral' en las propuestas de Nonaka y Takeuchi (1995), Miller (1990) y Khan, et al.(2012), cuya proyección de desarrollo va más allá de lo que hasta el momento se ha predicado de la 'competencia' como el desarrollo mayor de la capacidad de las personas.

Esta concepción, ilustrada en las gráficas No. 16 y 17 y ampliada en la tabla No. 21, presenta la competencia como el punto central de un espectro de conocimientos adquiridos y desarrollados por la persona a lo largo de su vida.

Figure 2. Spectrum of skills acquisition (Dreyfus & Dreyfus 1980).

"Incompetent" y "Master" son adición de los autores del artículo.

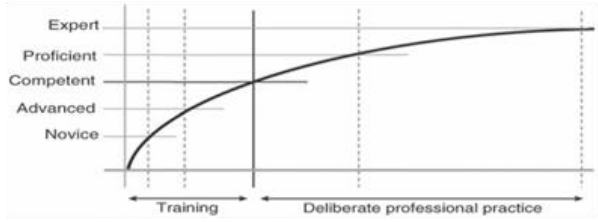


Figure 3. General curve of skills acquisition reproduced from ten Cate (2010).

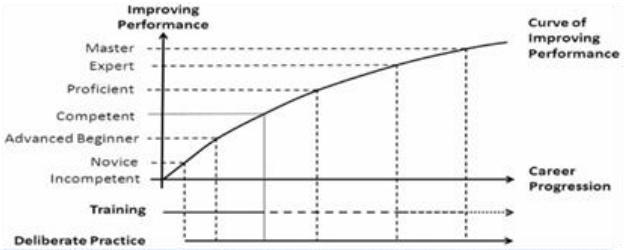


Figure 4. Curve of improving performance adapted for healthcare – modified from Dreyfus and Dreyfus (1980) and ten Cate et al. (2010).

Conceptual framework for performance assessment: assessment: Competency, competence and performance in the context of assessments in healthcare – Deciphering the terminology. KAMRAN KHAN1,2 & SANKARANARAYANAN RAMACHANDRAN3. 1University of Manchester, UK, 2Lancashire Teaching Hospitals Foundation Trust, UK, 3Central Middlesex Hospital and Northwick Park Hospital, UK, Pág. 3

Gráfica No. 16. Tomada de: *KHAN, K and RAMACHANDRAN, S. (2012, p.3),* de la referencia anexa dentro de la gráfica.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Tabla 1: Características de los niveles de desempeño en el contexto del cuidado de la salud – Modificado por los estándares profesionales de conservación, Instituto de Conservación (Londres) 2003. Fuente: Página web (Acceso: marzo de 2012).

Nivel de desempeño	Características del ejecutor. (Considerando todo tipo de desempeño desde las tareas más simples hasta las más complejas, rutinarias o no rutinarias).	Requerimientos de supervisión o entrenamiento	Relación entre los niveles de confianza descritos por ten Cate (2010)
Incompetente	Incapaz de desempeñarse	Requiere entrenamiento y supervisión para pasar al nivel de Novato.	Nivel 1
Novato	Desempeño basado en reglas *(protocolos)* Incapaz de tratar asuntos complejos Tareas aisladas.	Requiere supervisión directa todo el tiempo.	Nivel 1
Principiante avanzado	Desempeño basado en guías *(Instructivos)*. Capaz de desempeñarse parcialmente en la solución de tareas complejas. Tareas consideradas como una secuencia de pasos *(Proceso)*.	Capaz de desempeñar tareas rutinarias bajo supervisión indirecta. Requiere supervisión directa solamente para tareas complejas.	Nivel II Nivel I
Competente	Desempeño no solamente basado en reglas e instructivos sino también en experiencia previa. Capaz de tratar con la complejidad con análisis y planeación. Tareas consideradas como un constructo *(Un todo integrado)*	Capaz de desempeñar tareas complejas rutinarias. Requiere entrenamiento y supervisión para tareas complejas no- rutinarias.	Nivel III para tareas complejas rutinarias. Nivel II para tareas complejas no rutinarias.
Aventajado	Desempeño basado principalmente en la experiencia. Capaz de desempeñarse satisfactoriamente en tareas rutinarias.. Capaz de enfrentar la complejidad en forma analítica. Opción de relacionarse con tareas más complejas que las asignadas.	Aún requiere supervisión para tareas complejas no- rutinarias. Capaz de entrenar y de supervisar a otros para el desempeño de taras complejas rutinarias.	Nivel IV para tareas complejas rutinarias y Niveles III–IV para tareas complejas no-rutinarias.
Experto	Desempeño basado en la experiencia y en la intuición. Muestra excelente desempeño en situaciones complejas y se mueve fácilmente entre soluciones analíticas e intuitivas. Considera todas las opciones relacionadas con las tareas asignadas.	Capaz de entrenar y de supervisar a otros para el desempeño de taras complejas no-rutinarias.	Nivel V
Maestro	El desempeño se refleja en las situaciones más comunes. Establece nuevos estándares de desempeño. La mayoría de las veces trata situaciones complejas en forma intuitiva. Tiene una visión única de lo que puede ser posible en relación con la tarea asignada..	Capaz de entrenar a otros expertos en el ámbito nacional o internacional.	Nivel V

KHAN, K and RAMACHANDRAN, S. (2012). Conceptual framework for performance assessment: Competency, competence and performance in the context of assessments in healthcare – Deciphering the terminology. *Informa Healthcare Jornals,* 1–9, p. 3. Early Online *University of Manchester, UK, Lancashire Teaching Hospitals Foundation Trust, UK, Central Middlesex Hospital and Northwick Park Hospital, UK.*

Tabla No. 21. Tomada de: *KHAN, K and RAMACHANDRAN, S. (2012),* de la referencia incluida en la tabla, traducción propia.

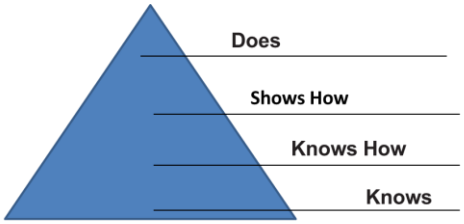


Figura 5. *Pirámide de Miller (1990)*

Objeciones:
1. "Mostrar cómo" no es equivalente a "Hacer".
2. La Competencia es un punto (central) en el espectro del desempeño; medir el "hacer" es medir el "Mostrar cómo".
3. No hay relación jerárquica entre "Mostrar Cómo" y "Hacer"
4. Competence (perfomance) no es un constructo estable; depende de las influencias del medio.
5. "Mostrar cómo" no es la sumatoria de "saber" y "saber cómo"; primero se adquiere el conocimiento y luego se desarrolla la habilidad de aplicarlo.

KHAN, K and RAMACHANDRAN, S. (2012). Conceptual framework for performance assessment: Competency, competence and performance in the context of assessments in healthcare – Deciphering the terminology. *Informa Healthcare Jornals,* 1–9, p. 3. Early Online *University of Manchester, UK, Lancashire Teaching Hospitals Foundation Trust, UK, Central Middlesex Hospital and Northwick Park Hospital, UK.*

Gráfica No. 17. Pirámide de Miller (1990), Tomada de: *KHAN, K and RAMACHANDRAN, S. (2012, p.3),* de la referencia incluida en la gráfica.

La diferencia entre 'poseer' conocimientos, habilidades y experiencias para ejercer una profesión, un oficio o una actividad y 'aplicar' tales capacidades en la realización del trabajo concreto, de acuerdo con criterios de calidad

preestablecidos y en un contexto específico es la que delimita los conceptos de competencia profesional, en el primer caso y competencia laboral, en el segundo.

2. En relación con los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, años 2011 y 2012.

El análisis de los datos de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, realizada en los años 2011 y 2012, muestra un mejoramiento progresivo de los resultados al comparar la muestra total representativa de la entidad, con los grupos que la integran (Direcciones, niveles de empleo y Subdirecciones Locales para la Integración Social). Al comparar estos resultados entre los diferentes grupos de interés se puede inferir que el comportamiento de las evaluaciones sigue la misma tendencia en todos, con las diferencias señaladas por la dispersión de los datos y la correlación entre ellos, cuyos niveles de significación al 0,01 en unos casos y al 0,05 en otros permiten concluir que tales diferencias son producto de factores extraños y aleatorios más que influenciados por el sistema de evaluación utilizado.

La distribución de los datos alrededor del promedio se reduce cada vez más, de un período a otros. Podría concluirse que el desempeño laboral de los empleados es cada vez más homogéneo o que se ha hecho costumbre asignar puntuaciones muy similares entre los empleados, sin necesidad de aplicar métodos de evaluación más rigurosos.

La diferencia en los estadísticos básicos obtenidos (promedios, desviaciones típicas, varianza y correlaciones) de los diferentes grupos, no significativa en la gran mayoría de casos, sugiere la consistencia del sistema y la independencia de los procesos de evaluación del desempeño laboral de los empleados, de un año a otro.

La amplitud del rango de dispersión de los datos en la muestra total se estrecha entre los puntajes 80 y 100, pero difícilmente superan el techo previsto como umbral mínimo para obtener calificación sobresaliente, de acuerdo con las contribuciones adicionales que presente el empleado. Bien puede ser que los empleados se conforman con cumplir lo establecido en los compromisos o que no existen suficientes motivadores de un desempeño superior.

La distribución de los datos alrededor del promedio se reduce cada vez más, de un período a otros. Podría concluirse que el desempeño laboral de los empleados es cada vez más homogéneo o que se ha hecho costumbre asignar puntuaciones

muy similares entre los empleados, sin necesidad de aplicar métodos de evaluación más rigurosos.

Finalmente, los grupos evaluados, aunque son parte de la muestra poblacional, son independientes entre sí y no sería consecuente predecir el comportamiento de los unos con base en el comportamiento de los otros.

Los datos y el análisis no permiten concluir que tal comportamiento se siga en forma progresiva en períodos posteriores al año 2012; sería necesario ampliar el estudio para obtener nuevos resultados. Tampoco se ha pretendido deducir una relación entre el desempeño laboral de los empleados y el desempeño en la gestión de la entidad; este punto amerita un segundo estudio adicional.

3. En relación con la aplicación del SEDL-SDIS.

El análisis cualitativo de la información obtenida a través de la metodología de 'Grupos Focales' deja varias reflexiones al respecto:

3.1. Efectos del SEDL-SDIS en el desempeño laboral de los empleados.

Existe interés por que el SEDL-SDIS se aplique con todas las prescripciones técnicas y metodológicas con que fue diseñado para que arroje los resultados administrativos en condiciones de equidad, objetividad e imparcialidad. Sin embargo, este interés está fundamentado en motivaciones personales de los empleados y carece del apoyo y del respaldo suficiente de la entidad en aspectos relacionados con definición de funciones actualizadas, fijación de políticas y control de su cumplimiento en materia de incentivos relacionados con el desempeño laboral.

El sistema presenta deficiencias que son susceptibles de mejorar y en corto tiempo; pero hay otros aspectos que requieren de tiempos mayores, de decisiones de la Administración y de voluntad de quienes lo administran y aplican para que no solo sustente el nombre de 'sistema' sin que no funciona como tal. De hecho es uno más del Sistema Integrado de Gestión de la entidad, pero está desvinculado de los demás sistemas y sus elementos internos no funcionan en debida forma. Situaciones y condiciones que corroboran esta percepción de los empleados se ilustran con las inconsistencias que presenta la evaluación del desempeño con los manuales de funciones, los planes y programas de capacitación, la asignación de incentivos y la falta de un mayor compromiso de empleados, jefes de área y directivos con el SEDL-SDIS, su comprensión y aplicación.

3.2. Aplicación de las fases del SED-SDIS.

La apreciación más generalizada es que el sistema en sí está bien concebido, diseñado y estructurado en la parte técnica y metodológica; la deficiencia se encuentra en la comprensión del mismo por parte de los empleados y jefes, el valor y la importancia que se le da como instrumento de gestión y desarrollo del personal, el impacto que podría ejercer en el mejoramiento institucional si se aplicará en la forma señalada y la falta de un compromiso más decisivo de los evaluadores con el cumplimiento estricto de las fases que lo integran.

La fase I de fijación de compromisos laborales se considera como el punto clave de inicio del proceso; de su concreción acertada depende la calidad de las restantes fases. No es posible que opere como simple definición de trabajos y actividades sin relación con los proyectos y programas institucionales y menos, aún, como un deseo personal del evaluador de fijar metas y compromisos bajo su propio criterio. Las fases II y III de seguimiento y apoyo al avance de los compromisos adquiridos y de evaluaciones parciales figuran como las más desprotegidas dentro del proceso. La fase IV, de evaluación final y calificación definitiva es la que mayores tensiones y desacuerdos desencadena entre evaluados y evaluadores, por las consecuencias jurídicas y administrativas que de ella se derivan para los empleados.

La fase V de la entrevista de la evaluación es percibida en forma un poco diferente entre evaluados y evaluadores, dependiendo del rol administrativo que cada uno desempeña en la institución.

La gran conclusión del estudio se puede condensar en el resultado final arrojado por la evaluación del SEDL-SDIS en su totalidad: apenas cumple con el mínimo requerido dentro de un estándar de calidad; el panorama de mejoramiento y consolidación como instrumento de gestión y desarrollo del personal queda en manos de la Administración y de sus empleados, de manera especial de quienes se ven más afectados por sus consecuencias, como son los empleados inscritos en carrera administrativa.

RECOMENDACIONES GENERALES.

1. Hacer los ajustes que el SEDL-SDIS requiere, tomando en cuenta condiciones reales dentro de las cuales se presta el servicio institucional y los conceptos y sugerencias de quienes los aplican en calidad de evaluados y de evaluadores.

2. Centrar el interés, el modelo de evaluación y el diseño de los instrumentos en los resultados y servicios institucionales esperados más que en los

insumos intermedios como son funciones, procedimientos, normas o actividades.

3. Gestionar e implementar actividades de capacitación sobre la comprensión y el manejo del Sistema para superar las deficiencias y críticas observadas sobre la manera informal con que los empleados asumen y documentan sus responsabilidades y sobre la actitud con que algunos evaluadores asumen su función evaluadora.

4. Incorporar políticas y acciones de motivación, retroalimentación de resultados y posicionamiento de la evaluación del desempeño laboral como proceso central de la gestión del talento humano en la organización.

5. Verificar, así sea por muestreo o mediante un estudio piloto, la consistencia existente entre objetivos fijados, criterios de desempeño y evaluaciones asignadas.

6. Establecer la relación existente entre desempeño laboral de los empleados y desempeño organizacional en cada una de sus dependencias y en la organización en general.

7. Realizar, con carácter de prueba piloto, una evaluación de empleados contratistas y provisionales, con el mismo instrumento y bajo condiciones similares y comparar sus resultados con la evaluación de los empleados de carrera administrativa.

8. Atender la expresiones de interés de los empleados sobre el mejoramiento del sistema, las cuales se encuentran en los documentos de soporte del estudio, como las de estos ejemplos extraídos al azar:

> *"Aunque el SEDL-SDIS se acera un poco más a la especificidad y a lo misional, aún hay que reglamentar algunos aspectos relacionados con lo disciplinario, tiempos de ejecución de compromisos, evidencias."*

ANEXOS.

1. Relación de Siglas, gráficas y tablas.
2. Instructivo para la aplicación piloto sobre el manejo del SEDL-SDIS (Formas A y B)
3. Guía de trabajo para la realización de los grupos focales.
4. Instructivo para evaluar la percepción de los participantes en los grupos focales sobre el manejo del SEDL-SDIS.
5. Instructivo de la SDIS sobre aplicación de la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

ANEXO No. 1
RELACIÓN DE SIGLAS, GRÁFICAS Y TABLAS.

Nota: Las gráficas y tablas, son de elaboración propia, excepto aquellas en las que expresamente se cite la fuente de origen.

Siglas:

EDL: Evaluación del desempeño laboral de los empleados.
SDIS: Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C.
SEDL: Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados.
SEDL-SDIS: Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C.

No.	GRÁFICAS	No.	TABLAS
1	Incidencia de la evaluación, basada en competencias, sobre el desempeño laboral de los empleados.	1	Criterios para la valoración y la calificación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS.
2	La evaluación como sistema.	2	Escala para la interpretación cualitativa de la información.
3	Organigrama de la SDIS, tomado de la página Web de la entidad.	3	Mapa conceptual de los elementos objeto de análisis de la información.
4	Estructura General del Modelo de Gestión por Competencias	4	Promedio de la EDL-SDIS del grupo total, por períodos semestrales durante los años 2011 y 2012.
5	La evaluación, soporte de los procesos de gestión humana en el sector público.	5	Prueba de normalidad de la distribución de los datos.
6	Esquema para la reinducción en la aplicación del SEDL-SDIS.	6	Nivel de significación de la diferencia de medias, 2011-2012
7	Modelo metodológico para el análisis de la información.	7	Prueba de la diferencia de medias, grupo total años 2011 – 2012
8	Comportamiento del promedio de las evaluaciones del desempeño laboral, por períodos semestrales durante los años 2011 y 2012.	8	Promedio de la EDL-SDIS, por Direcciones, períodos 2011 y 2012
9	Distribución del resultado total de las evaluaciones, año 2011.	9	Promedio de la EDL-SDIS, por nivel de empleo, períodos 2011 y 2012
10	Distribución del resultado total de las evaluaciones, año 2012.	10	Comportamiento de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, por nivel de empleo y por semestre, años 2011 – 2012.
11	Comportamiento de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, por Dirección y por semestre, años 2011 – 2012.	11	Correlación de las evaluaciones totales (2011 – 2012) de los empleados de la SDIS de Bogotá.

12	Comportamiento de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, por nivel de empleo y por semestre, años 2011 – 2012.	12	Correlación de la evaluación total y por semestres (2011 – 2012) de los empleados de la SDIS de Bogotá.
13	Comportamiento de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, por subdirección Local y por semestre, años 2011 – 2012.	13	Correlación de la evaluación de las Subdirecciones Locales para la integración Social de la SDIS de Bogotá, años 2011-2012.
14	Comportamiento comparativo de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la SDIS, Subdirecciones de la sede central y de las localidades de Bogotá, D.C. 2011 – 2012.	14	Porcentaje de respuesta de evaluados y evaluadores a los puntos tratados en grupos focales.
15	Estructura del SEDL-SDIS.	15	Percepción de la aplicación de la fase I del SEDL-SDIS.
16	Espectro del desarrollo del desempeño laboral.	16	Percepción de la aplicación de la fase II del SEDL-SDIS.
17	Gráfica No. 17. Pirámide de Miller (1990) sobre el concepto de competencia.	17	Percepción de la aplicación de la fase III del SEDL-SDIS.
		18	Percepción de la aplicación de la fase IV del SEDL-SDIS.
		19	Percepción de la aplicación de la fase V (entrevistas) del SEDL-SDIS.
		20	Percepción de la aplicación total del SEDL-SDIS.
		21	Características de los niveles de desempeño en el cuidado de la salud.

ANEXO No. 2

INCIDENCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS: CASO SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL DE BOGOTÁ, D.C.

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN PILOTO SOBRE EL MANEJO DEL SEDL-SDID[17] - A -

INFORMACION GENERAL.

Estimados funcionario de la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C.

Esta encuesta es parte de un estudio que estamos adelantando en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, en desarrollo del programa académico del Posgrado "Maestría en Administración", uno de cuyos componentes es la elaboración de una investigación, tesis o trabajo de profundización, sobre algún asunto de interés y de valor agregado para las organizaciones o para el país en general.

[17] He tomado como modelo y fuente de información los siguientes documentos:
1) Vera, M (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Documento Escuela de Administración y Contaduría Pública* N° 10 ISSN 2011-6306 Marzo 2012, Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas.
2) García, T. (sin fecha). Etapas del Proceso Investigador, INSTRUMENTACIÓN. El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Disponible en: www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

Agradecemos a la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C., el habernos facilitado este espacio para obtener la información que se requiere con el fin de establecer "*qué incidencia ha tenido el Sistema de Evaluación, en el Desempeño Laboral de los empleados*", para lo cual hemos tomado como período de análisis los años 2011 y 2012, debido a que en este período se implementó el Sistema Propio de la Entidad, aprobado por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Agradecemos, igualmente, su participación en esta encuesta cuya **finalidad** es *conocer la experiencia personal* que usted ha tenido con este Sistema durante el período mencionado (1 de febrero de 2011 a 31 de enero de 2013). La sinceridad de sus respuestas, ajustadas a la realidad de su experiencia, es un insumo muy importante para el análisis del Sistema y las conclusiones que de aquí se deriven sobre su importancia, su consistencia y su utilidad como instrumento de gestión del talento humano en la Secretaría y como apoyo para el mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados y, por consiguiente, de la organización en general.

En consecuencia, sus respuestas no serán conocidas por ninguna persona dentro de la entidad; ni tampoco yo podré identificar quién dio cada respuesta porque la encuesta se diligencia en forma completamente anónima. Los datos que le solicitamos en el encabezamiento del cuestionario sólo nos sirven para precisar el análisis de los resultados y sugerirle a la Administración los aspectos fundamentales de mejoramiento del Sistema.

INSTRUCCIÓN PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA ENCUESTA.

En el formulario adjunto usted encuentra cuatro (4) grupos de afirmaciones, correspondientes a cada una de las fases en las que, de acuerdo con la Ley y los reglamentos, se debe realizar cada año la evaluación del desempeño laboral de los empleados de Carrera Administrativa y de quienes cumplan su período de prueba dentro del mismo año, a saber:

1. Primera fase: Fijación de compromisos laborales (Dentro de los 15 primeros días del mes de febrero de cada año (2011 o 2012).
2. Segunda fase: Seguimiento y apoyo al desempeño laboral durante el primero (Febrero a Julio) y el segundo (Agosto a Enero) períodos
3. Tercera fase: Verificación de avances y de resultados parciales del cumplimiento de compromisos laborales, en las fechas señaladas por la Ley.
4. Cuarta fase: Consolidación de las evaluaciones parciales y de la calificación definitiva (durante los 15 primeros días del mes de febrero de cada año (2012 o 2013).

Frente a cada afirmación, dispone de los espacios en blanco ( ) para que usted señale su respuesta marcando una equis **(X)** dentro del paréntesis la experiencia personal que ha vivido con la situación descrita. Adicionalmente, en cada afirmación se incluye una alternativa para

respuesta abierta, si las opciones disponibles no son suficientes para reflejar su experiencia personal, caso en el cual le agradecemos que escriba en forma breve la respuesta que corresponda.

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones propuestas, antes de responderlas. No deje afirmaciones sin responder.

Tenga en cuenta que no existen respuestas correctas o incorrectas; solo queremos que nos manifieste qué experiencia ha tenido usted en cada caso. Básese en las situaciones reales vividas. Responda con toda sinceridad y en forma totalmente objetiva. Esta información recibirá un tratamiento estrictamente confidencial.

En cada afirmación debe seleccionar solamente una (1) respuesta entre las opciones disponibles. Si va a elegir la opción "Otros", debe escribir brevemente la experiencia que ha vivido en la situación descrita.

Cuando haya terminado de responder todas las afirmaciones propuestas, revise que ha marcado, según su situación personal, las preguntas señaladas en el encabezamiento de la encuesta.

Para aclarar cualquier duda o inquietud, o para suministrar información adicional, puede comunicarse conmigo en las siguientes direcciones:

Luis Eduardo Alvarez Ramírez, cel. 310 2310659, Correo electrónico: lealvarez2001@hotmail.com

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

INCIDENCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

INFORMACIÓN GENERAL

1	**Nivel ocupacional**	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	
2	**Dependencia**	Secretaría Gral	Dir. Gest Corp	Dir AyDEstrat.	Dir. Territorial	Dir Poblacional	
3	**Área de desempeño:**						
4	**Localidad Dir. Territorial:**	Escriba cuál:					
5	**Formación Académica**	Primaria	Bachillerato	Universidad	Profesional	Posgrado	
6	**Tiempo servicios en SDIS**	+1 y -2 años	2 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 20 años	
7	**Dirección Territorial 2011**	Escriba cuál!:					
8	**Situación durante 2011**	L. nombramiento	En Carrera Administrativa		En período de prueba		

DESCRICIÓN DE LAS SITUACIONES PRINCIPALES DE CADA FASE

Nota:	**Este recuadro tiene por objeto solamente recordar a los participantes lo que se debió hacer en cada fase.**	
0	**Antes de la primera fase**	Conocer: a) Los proyectos y compromisos de cada dependencia en función del Plan Estratégico de la Entidad. b) El Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable.
1	**FIJACIÓN DE COMPROMISOS LABORALES:**	Acordar los compromisos laborales y los comportamentales: objetivos y metas a cumplir; peso relativo de cada compromiso; fechas de entrega; evidencias a demostrar.
2	**SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DE LOS COMRPOMISOS LABORALES**	Verificar problemas o dificultades que haya tenido el empleado en el cumplimiento de sus compromisos laborales; prescribir acciones correctivas o de mejoramiento.
3	**VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE AVANCES Y CUMPLIMIENTO PARCIAL DE TRABAJOS**	Revisar resultados parciales y cumplimiento del plan de mejoramiento asignado; evaluarlos de acuerdo con los criterios de desempeño pre-establecidos; solucionar las dificultades que pueda tener el empleado.
4	**CONSOLIDACIÓN DE EVALUACONES PARCIALES Y DE LA EVALUACIÓN FINAL**	Realizar la segunda evaluación parcial; consolidar la evaluación final. Calificar el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de valores; comunicar formalmente los resultados al evaluado.
5	**Después de la evaluación final**	Preparar los proyectos y compromisos laborales para el siguiente período anual de evaluación.

INSTRUCTIVO PARA EMPLEADOS EVALUADOS (Forma A)

SITUACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Frente a cada situación descrita marque con una X la casilla que corresponda a la experiencia vivida por usted en la evaluación de su desempeño para el período anual 2011 - 2012 (15 de febrero de 2011 a 31 de enero de 2013).

I	PRIMERA FASE: FIJACIÓN DE COMPROMISOS LABORALES PARA EL PERÍODO.					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	Entendí cuál era el propósito principal de mi empleo	NO	Muy poco	En gran parte	SI	
2	Supe a qué metas institucionales contribuí con mi desempeño	Nunca	Pocas veces	En la mayoría	Siempre	
3	Mis metas concordaban con el plan estratégico institucional	En nada	Muy poco	En gran parte	Completamente	
4	Los compromisos adquiridos eran propios de mi empleo	Para nada	Pocos	La mayoría	Totalmente	
5	La entrega de productos finales se podía cumplir.	En un 50%	En un 70%	En un 90%	En un 100%	
6	El peso relativo asignado a cada compromiso laboral fue:	Inadecuado	Muy bajo	Muy alto	Proporcionado	
7	Los resultados esperados eran medibles en el período 2011	Ninguno	Pocos	Casi todos	Todos	
8	Las evidencias acordadas probaban el cumplimiento de metas.	No se	Pocas veces	Muchas veces	Completamente	
9	Los compromisos comportamentales eran los pertinentes	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos	

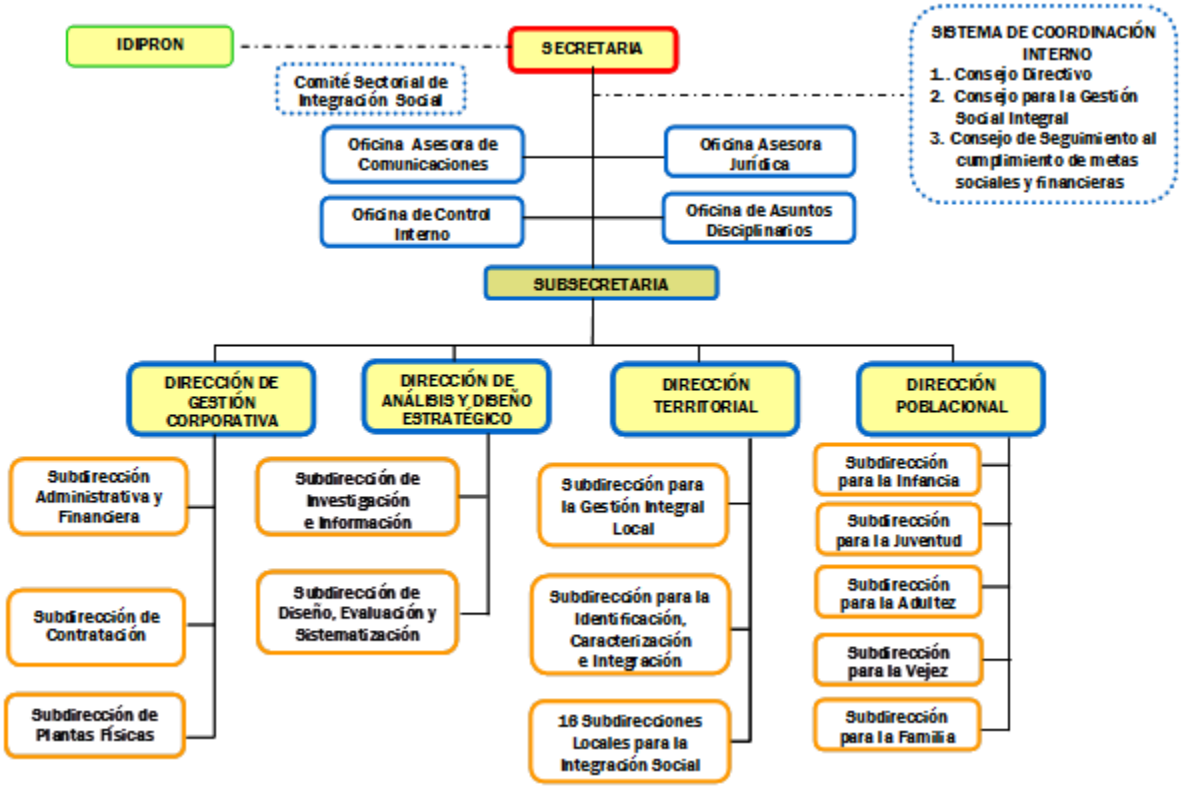
II	SEGUNDA FASE: SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL AVANCE Y DESARROLLO DE LOS COMPROMISOS LABORALES (SEMESTRES 1 y 2).					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	Recibí el apoyo necesario de mi jefe para avanzar en mi trabajo	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	
2	Mi jefe señalaba fortalezas y debilidades en mi desempeño	Ninguna	Solo debilidades	Solo fortalezas	Ambas (F+D)	
3	Se analizaban las causas de las deficiencias encontradas	Nunca	Pocas veces	En la mayoría	Siempre	
4	Se me sugirieron planes de mejoramiento, si se requerían	Nunca	Pocas veces	No siempre	Siempre	
5	Las acciones de mejoramiento surtieron el efecto esperado	No	Muy poco	En gran parte	Totalmente	
6	Conté con los recursos suficientes para mejorar los resultados	En ningún caso	Pocas veces	En gran parte	Completamente	
7	Mi jefe realizó revisión de avances y del estado de mi trabajo	Nunca	Semanal	Mensual	Trimestral	
8	La forma en que se revisaron los avances de mi trabajo fue	Muy negativa	Superficial	Incompleta	Muy positiva	

III	TERCERA FASE: VERIFICACIÓN (Evaluación) PARCIAL DE RESULTADOS Y DE CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS LABORALES.					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	En mi caso, se realizaron evaluaciones parciales eventuales?	Ninguna	Una vez	Dos veces	Más de 2 veces	
2	Las evaluaciones se ciñeron a los criterios pre-establecidos?	No	No siempre	Casi siempre	Siempre	
3	Se diligenció el portafolio de evidencias oportunamente?	Nunca	Rara vez	Varias veces	Sí, siempre	
4	Las evidencias fueron la base de las evaluaciones?	En ningún caso	Pocas veces	Varias veces	Todas las veces	
5	Las evaluaciones parciales cumplieron los términos de Ley?	Ninguna vez	Una vez	Dos veces	Todas las veces	
6	Las razones de incumplimientos se valoran como:	Injustificadas	Sorpresivas	Extrañas	Justificadas	
7	En las evaluaciones parciales se verificaron los avances de resultados	Hasta 50%	Hasta 75%	Hasta 90%	El 100%	
8	Las evaluaciones parciales generaron capacitación necesaria?	No	Muy poca	Excesiva	Suficiente	
9	La realización de evaluaciones parciales fue, preferentemente	En ausencia	Presencial	Documental	Dialogada	

IV	CUARTA FASE: CONSOLIDACIÓN DE LAS EVALUACIONES PARCIALES Y DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA.					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	Esta última fase de la evaluación se realizó:	En ausencia	Presencial	Documental	Dialogada	
2	Las causas de incumplimientos se me calificaron como:	Injustificadas	Muy débiles	Razonables	Justas y reales	
3	Se asignaron puntos según escala y criterios pre-establecidos?	En ningún caso	Pocas veces	Varias veces	Todas las veces	
4	El cumplimiento del Plan de Mejoramiento se valoró?	Para nada	Muy poco	No del todo	Completamente	
5	Cumplí con los compromisos adquiridos gracias al apoyo:	Solo mío	Del grupo	Del Jefe	De otras Äreas	
6	Los puntos obtenidos para la Calificación, en mi opinión fueron:	Irreales	Escasos	Ämplios	Reales	
7	Mis contribuciones adicionales representaron para la entidad:	Nada	Poco valor	Algún beneficio	Valor de impacto	
8	Con este Sistema de Evaluación, mi desempeño laboral:	Retrocede	Se dificulta	Apenas cumple	Mejora mucho	
9	La valoración y calificación de mi desempeño laboral fue:	Injusta	Subestimada	Generosa	Justa	

V	**APRECIACIÓN SOBRE LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REALIZADAS EN EL PERÍODO 2011.**					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	Mi jefe realizó entrevista de evaluación durante el año 2011?	Nunca	Una sola vez	Dos veces	Siempre	
2	Las entrevistas de evaluación realizadas conmigo fueron:	Nulas	Improvisadas	Poco valiosas	Muy valiosas	
3	En las entrevistas de evaluación mi jefe se centró en:	Avances	Comportamientos	Resultados	Desempeño	
4	La forma en que se me evaluó en el período 2011, la considero:	Represiva	Arbitraria	Apropiada	Motivante	
5	Con cada seguimiento o evaluación, mi desempeño laboral :	Retrocedió	Siguió igual	Se corrigió	Mejoró	
6	Las evaluaciones parciales se caracterizaron por proyectarme al:	Pasado	Al día (hoy)	Al mes siguiente	Al próximo año	
7	En qué aspecto se centraron las entrevistas de evaluación?	En ninguno	En el + débil	En el + fuerte	En todos.	
8	Percibí que el proceso de evaluación y seguimiento fue:	Intrascendente	Superficial	Muy general	Detallado	
9	La actitud de mi jefe en las entrevistas de evaluación fue:	Sancionatoria	Por cumplir	Comprensiva	De mejorar	
10	Las evaluaciones realizadas, generalmente se basaron en:	Presunciones	Invenciones	Datos inciertos	Hechos ciertos	

Estructura de la Secretaría Distrital de Integración Social.



Nota: Cada una de las 16 Subdirecciones Locales para la Integración Social está ubicada en una Zona o Localidad de Bogotá.

APLICACIÓN DEL INSTRUCTIVO.

1. Se dispondrá de dos (2) formas de este instructivo, en el que se redactan las situaciones de acuerdo con el rol del encuestado (Evaluado o Evaluador).
   Forma A: para aplicarla a los evaluados, con los contenidos que integran el concepto de desempeño y competencia laboral.
   Forma B: para aplicarla a los evaluadores, con los contenidos que integran el concepto de evaluación.
2. Cada forma cuenta con cinco dimensiones o campos de evaluación; y cada dimensión está integrada por 8 o 10 situaciones planteadas De esa manera la encuesta se puede contestar en un tiempo aproximado de 40 o 50 minutos.
3. El diseño inicial se someterá a un proceso de validación para realizar los ajustes definitivos antes de su aplicación formal.
4. A cada respuesta se le asignará previamente un valor numérico para facilitar el tratamiento estadístico de los resultados.
5. Como la población evaluada es de 1.278 empleados, se aplicará la encuesta a una muestra representativa de evaluados que cubra el 10% o el 15% del total (entre 128 y 192 evaluados que cubran las 5 grandes dependencias y las 16 direcciones territoriales de las localidades de Bogotá).
6. Se aplicarán las encuestas en forma presencial y dentro de los tiempos más cercanos con cada grupo para controlar posibles comentarios o filtrado de información antes de cada aplicación.
7. Se buscará la relación existente entre los puntajes obtenidos en la evaluación de los empleados y los reportes de la experiencia de evaluados y evaluadores, bajo el supuesto de que a mayor cumplimiento del proceso por parte de los evaluadores, mejor desempeño de los evaluados y, por consiguiente mejores resultados reflejados en la puntuación final.
8. La tendencia de los tres tipos de datos (resultados de la evaluación del desempeño, de la encuesta de los evaluados y de la encuesta de los evaluadores) serán objeto de análisis para llegar a las conclusiones y a las recomendaciones sobre el Sistema de Evaluación y su incidencia en el desempeño de los empleados.

ANEXO No. 2.b

INCIDENCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS: CASO SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL DE BOGOTÁ, D.C.

INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN PILOTO SOBRE EL MANEJO DEL SEDL-SDIS.[18] - B-

INFORMACION GENERAL.

Estimados funcionario de la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C.

Esta encuesta es parte de un estudio que estamos adelantando en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, en desarrollo del programa académico del Posgrado "Maestría en Administración", uno de cuyos componentes es la elaboración de una investigación, tesis o trabajo de profundización, sobre algún asunto de interés y de valor agregado para las organizaciones o para el país en general.

Agradecemos a la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C., el habernos facilitado este espacio para obtener la información que se requiere con el fin de establecer "*qué incidencia ha tenido el Sistema de Evaluación, en el Desempeño Laboral de los empleados*", para lo cual

[18] He tomado como modelo y fuente de información los siguientes documentos:
1) Vera, M (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Documento Escuela de Administración y Contaduría Pública* N° 10 ISSN 2011-6306 Marzo 2012, Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas.
2) García, T. (sin fecha). Etapas del Proceso Investigador, INSTRUMENTACIÓN. El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Disponible en: www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

hemos tomado como período de análisis los años 2011 y 2012, debido a que en este período se implementó el Sistema Propio de la Entidad, aprobado por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Agradecemos, igualmente, su participación en esta encuesta cuya **finalidad** es *conocer la experiencia personal* que usted ha tenido con este Sistema durante el período mencionado (1 de febrero de 2011 a 31 de enero de 2013). La sinceridad de sus respuestas, ajustadas a la realidad de su experiencia, es un insumo muy importante para el análisis del Sistema y las conclusiones que de aquí se deriven sobre su importancia, su consistencia y su utilidad como instrumento de gestión del talento humano en la Secretaría y como apoyo para el mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados y, por consiguiente, de la organización en general.

En consecuencia, sus respuestas no serán conocidas por ninguna persona dentro de la entidad; ni tampoco yo podré identificar quién dio cada respuesta porque la encuesta se diligencia en forma completamente anónima. Los datos que le solicitamos en el encabezamiento del cuestionario sólo nos sirven para precisar el análisis de los resultados y sugerirle a la Administración los aspectos fundamentales de mejoramiento del Sistema.

INSTRUCCIÓN PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA ENCUESTA.

En el formulario adjunto usted encuentra cuatro (4) grupos de situaciones descritas, correspondientes a cada una de las fases en las que, de acuerdo con la Ley y los reglamentos, se debe realizar cada año la evaluación del desempeño laboral de los empleados de Carrera Administrativa y de quienes cumplan su período de prueba dentro del mismo año, a saber:

1. Primera fase: Fijación de compromisos laborales (Dentro de los 15 primeros días del mes de febrero de cada año (2011 o 2012).
2. Segunda fase: Seguimiento y acompañamiento en el avance y desarrollo de los compromisos laborales **(SEMESTRES 1 y 2).**
3. Tercera fase: Verificación (evaluación) parcial de resultados y de cumplimiento de compromisos laborales.
4. Cuarta fase: Consolidación de las evaluaciones parciales y de la calificación definitiva (durante los 15 primeros días del mes de febrero de cada año (2012 o 2013).

Frente a cada situación descrita, dispone de cuatro (4) casillas para que usted señale su respuesta marcando con una equis **(X)** la casilla que corresponda a la experiencia personal vivida por usted en la situación descrita. Adicionalmente, para cada situación se incluye una casilla en blanco para que usted escriba en forma breve su respuesta, en caso de que las opciones precedentes no reflejen su experiencia personal.

Lea detenidamente cada una de las situaciones descritas, antes de señalar su respuesta. No deje situaciones sin responder.

Tenga en cuenta que no existen respuestas correctas o incorrectas; solo queremos que nos manifieste qué experiencia ha tenido usted en cada caso. Básese en las situaciones reales vividas. Responda con toda sinceridad y en forma totalmente objetiva. Esta información recibirá un tratamiento estrictamente confidencial.

En cada situación descrita, usted debe seleccionar solamente una (1) respuesta entre las opciones disponibles. Si va a elegir la opción "Otros", debe escribir brevemente la experiencia que ha vivido en la situación descrita.

Cuando haya terminado de responder todas las situaciones propuestas, revise que ha marcado, según su situación personal, las preguntas señaladas en el encabezamiento de la encuesta.

Para aclarar cualquier duda o inquietud, o para suministrar información adicional, puede comunicarse conmigo en las siguientes direcciones:

Luis Eduardo Alvarez Ramírez, cel. 310 2310659, Correo electrónico: lealvarez2001@hotmail.com

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS (Forma B).

INFORMACIÓN GENERAL

1	**Nivel ocupacional**	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	
2	**Dependencia**	Secretaría Gral	Dir. Gest Corp	Dir AyDEstrat.	Dir. Territorial	Dir Poblacional	
3	**Área de desempeño:**						
4	**Localidad Dir. Territorial:**	Escriba cuál:					
5	**Formación Académica**	Primaria	Bachillerato	Universidad	Profesional	Posgrado	
6	**Tiempo servicios en SDIS**	+1 y -2 años	2 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 20 años	
7	**Dirección Territorial 2011**	Escriba cuál!:					
8	**Situación durante 2011**	L. nombramiento	En Carrera Administrativa		En período de prueba		

DESCRICIÓN DE LAS SITUACIONES PRINCIPALES DE CADA FASE

Nota:	**Este recuadro tiene por objeto solamente recordar a los participantes lo que se debió hacer en cada fase.**	
0	**Antes de la primera fase**	Conocer: a) Los proyectos y compromisos de cada dependencia en función del Plan Estratégico de la Entidad. b) El Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable.
1	**FIJACIÓN DE COMPROMISOS LABORALES:**	Acordar los compromisos laborales y los comportamentales: objetivos y metas a cumplir; peso relativo de cada compromiso; fechas de entrega; evidencias a demostrar.
2	**SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DE LOS COMRPOMISOS LABORALES**	Verificar problemas o dificultades que haya tenido el empleado en el cumplimiento de sus compromisos laborales; prescribir acciones correctivas o de mejoramiento.
3	**VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE AVANCES Y CUMPLIMIENTO PARCIAL DE TRABAJOS**	Revisar resultados parciales y cumplimiento del plan de mejoramiento asignado; evaluarlos de acuerdo con los criterios de desempeño pre-establecidos; solucionar las dificultades que pueda tener el empleado.
4	**CONSOLIDACIÓN DE EVALUACONES PARCIALES Y DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA.**	Realizar la segunda evaluación parcial; consolidar la evaluación final. Calificar el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de valores; comunicar formalmente los resultados al evaluado.
5	**Después de la evaluación final**	Preparar los proyectos y compromisos laborales para el siguiente período anual de evaluación.

INSTRUCTIVO PARA EVALUADORES (Forma B)

SITUACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Frente a cada situación descrita marque con una X la casilla que corresponda a la experiencia vivida por usted <u>como evaluador</u> del desempeño laboral de los empleados durante el período 2011 - 2012 (15 de febrero de 2011 a 31 de enero de 2013).

I	PRIMERA FASE: FIJACIÓN DE COMPROMISOS LABORALES PARA EL PERÍODO 2011.					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	Confirmé el propósito principal de cada empleo	Ninguno	En pocos casos	En gran parte	En todos	
2	Di a conocer las metas institucionales a mis colaboradores	No siempre	A unos pocos	A la mayoría	A todos	
3	Alineé metas individuales con plan estratégico institucional	Por excepción	Pocas veces	La mayor parte	Con todos	
4	Los compromisos concertados eran propios de cada empleo	No siempre	Pocos	La mayoría	Totalmente	
5	La entrega de productos finales se podía cumplir.	En un 50%	En un 70%	En un 90%	En un 100%	
6	El peso relativo asignado a cada compromiso laboral fue:	Arbitrario	Muy bajo	Muy alto	Proporcionado	
7	Los resultados esperados eran medibles en el período 2011	No siempre	Pocos	Casi todos	Todos	
8	Las evidencias acordadas probaban el cumplimiento de metas.	No necesario	Pocas veces	Muchas veces	Completamente	
9	Los compromisos comportamentales eran los pertinentes	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos	

II	SEGUNDA FASE: SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL AVANCE Y DESARROLLO DE LOS COMPROMISOS LABORALES (SEMESTRES 1 y 2).					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	Apoyé a los empleados en el avance de su trabajo	A solicitud	A unos pocos	A la mayoría	Siempre	
2	Resalté fortalezas y debilidades en desempeño de empleados	Por excepción	Solo debilidades	Solo fortalezas	Ambas (F+D)	
3	Investigué las causas de las deficiencias encontradas	Nunca	Pocas veces	En la mayoría	Siempre	
4	Sugerí planes de mejoramiento, si se requerían	Nunca	Pocas veces	No siempre	Siempre	
5	Las acciones de mejoramiento surtieron el efecto esperado	No supe	Muy poco	En gran parte	Totalmente	
6	Proporcioné los recursos suficientes para mejorar los resultados	En ningún caso	Pocas veces	En gran parte	Completamente	
7	Revisé avances y estado de desarrollo de los trabajos	Al final	Semanal	Mensual	Trimestral	
8	La forma en que realicé los avances de los trabajo fue	Incidental	Aleatoria	Alternada	Completa	

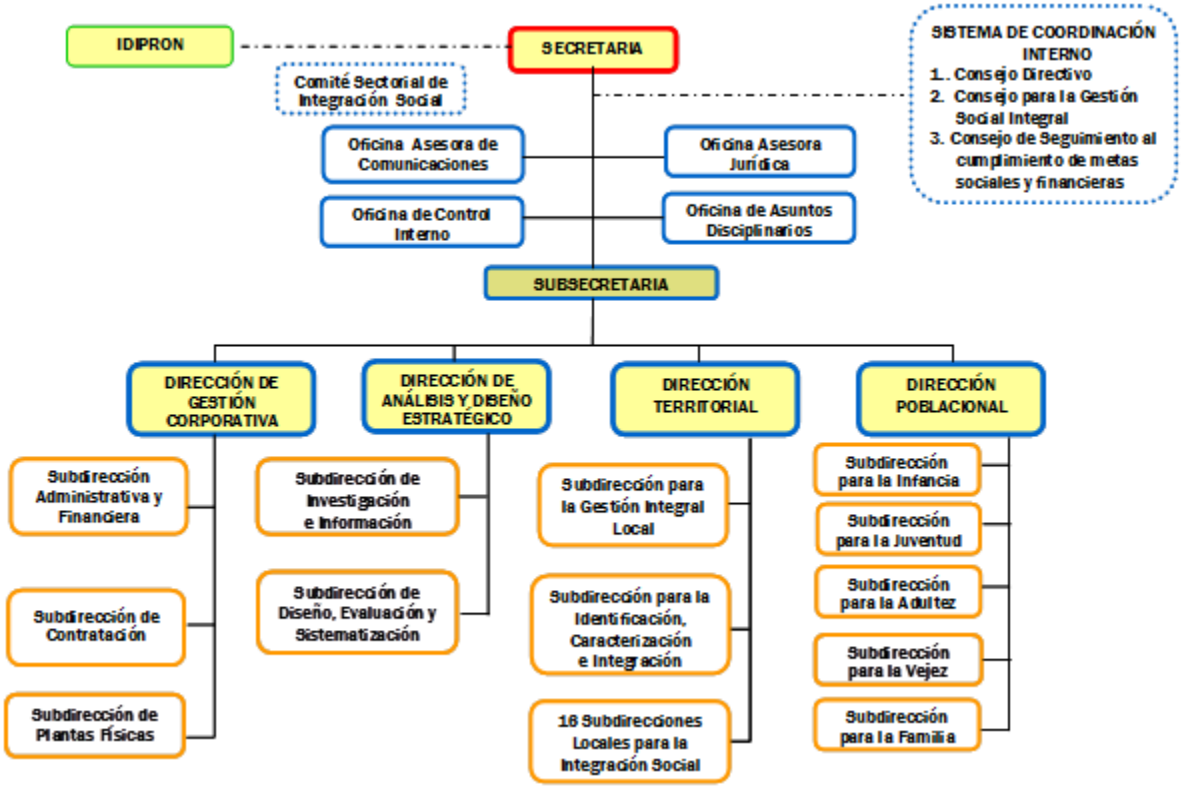
III	TERCERA FASE: VERIFICACIÓN (Evaluación) PARCIAL DE RESULTADOS Y DE CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS LABORALES.					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	Realicé evaluaciones parciales eventuales durante el año.	Ninguna vez	Una vez	Dos veces	Las necesarias	
2	Las evaluaciones se ciñeron a los criterios pre-establecidos.	No	A unos pocos	A la mayoría	A todos	
3	Diligencié el portafolio de evidencias oportunamente.	Nunca	Rara vez	Muchas veces	Sí, siempre	
4	Las evidencias fueron la base de las evaluaciones.	No recuerdo	Pocas veces	Varias veces	Todas las veces	
5	Realicé las evaluaciones parciales en los términos de Ley.	No recuerdo	Pocas veces	Varias veces	Todas las veces	
6	Valoré las razones de incumplimientos como:	Injustificadas	Sorpresivas	Extrañas	Justificadas	
7	En las evaluaciones parciales verifiqué los avances de resultados	En un 50%	Hasta 75%	Hasta 90%	El 100%	
8	En las evaluaciones parciales sugerí capacitación necesaria	La mínima	Muy poca	La urgente	Suficiente	
9	Realicé evaluaciones parciales, preferentemente	A solas	Presencial	Documental	Dialogada	

IV	CUARTA FASE: CONSOLIDACIÓN DE LAS EVALUACIONES PARCIALES Y DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA.					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	La última fase de la evaluación la realicé:	A solas	Presencial	Documental	Dialogada	
2	Consideré las causas de incumplimientos como:	Injustificadas	Muy débiles	Razonables	Justas y reales	
3	Asigné puntos según escala y criterios pre-establecidos.	En ningún caso	Pocas veces	Varias veces	Todas las veces	
4	Revisé el cumplimiento del Plan de Mejoramiento:	Al azar	Uno de dos	Dos de tres	A todos	
5	Apoyé el cumplimiento de compromisos adquiridos	No	Lo mínimo	Al más débil	A todos	
6	El Sistema propicia asignación de puntos para la calificación:	Arbitraria	Reducida	Amplia	Real	
7	Mis contribuciones adicionales representaron para la entidad:	Nada	Poco valor	Algún beneficio	Valor de impacto	
8	Con este Sistema de Evaluación, el desempeño laboral:	Retrocede	Se dificulta	Apenas cumple	Mejora mucho	
9	El sistema favorece una valoración del desempeño laboral :	Inadecuada	Subestimada	Generosa	Estricta	

V	APRECIACIÓN SOBRE LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REALIZADAS EN EL PERÍODO 2011.					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				**Otra: cual?**
1	La entrevista de evaluación es aplicable en el proceso?	No	Al principio	Al final	Si.	
2	La utilidad de la entrevistas de evaluación es:	Nula	Mínima	Poco valiosas	Muy valiosas	
3	En las entrevistas de evaluación prefiero centrarme en:	Avances	Comportamientos	Resultados	Desempeño	
4	En evaluación del desempeño laboral prefiero ser:	Estricto	Exigente	Moderado	Ämplio	
5	El seguimiento al desempeño laboral produce:	Retroceso	Estancamiento	Correctivos	Mejoramiento	
6	En las evaluaciones parciales suelo centrar al empleado en:	Antecedentes	El día a día	Mes siguiente	Año siguiente	
7	El aspecto central de la entrevistas de evaluación debe ser:	Cualquiera	En el + débil	En el + fuerte	Todos.	
8	La revisión y seguimiento al desempeño del empleado es:	Intrascendente	Superficial	Muy general	Detallada	
9	La entrevista de evaluación es más efectiva con un evaluador:	Muy estricto	Tolerante	Comprensivo	Motivador	
10	La evaluación del desempeño generalmente se basa en:	Presunciones	Invenciones	Datos inciertos	Hechos ciertos	

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN.

Estructura de la Secretaría Distrital de Integración Social.



Nota: Cada una de las 16 Subdirecciones Locales para la Integración Social está ubicada en una Zona o Localidad de Bogotá.

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

1. Se dispondrá de dos (2) formas de la encuesta, redactando las situaciones de acuerdo con el rol del encuestado (Evaluado o Evaluador).
   Forma A: para aplicarla a los evaluados, con los contenidos que integran el concepto de desempeño y competencia laboral.
   Forma B: para aplicarla a los evaluadores, con los contenidos que integran el concepto de evaluación.
2. Cada forma cuenta con cinco dimensiones o campos de evaluación; y cada dimensión está integrada por 8 o 10 situaciones planteadas De esa manera la encuesta se puede contestar en un tiempo aproximado de 40 o 50 minutos.
3. El diseño inicial se someterá a un proceso de validación para realizar los ajustes definitivos antes de su aplicación formal.
4. A cada respuesta se le asignará previamente un valor numérico para facilitar el tratamiento estadístico de los resultados.
5. Como la población evaluada es de 1.278 empleados, se aplicará la encuesta a una muestra representativa de evaluados que cubra el 10% o el 15% del total (entre 128 y 192 evaluados que cubran las 5 grandes dependencias y las 16 direcciones territoriales de las localidades de Bogotá).
6. Se aplicarán las encuestas en forma presencial y dentro de los tiempos más cercanos con cada grupo para controlar posibles comentarios o filtrado de información antes de cada aplicación.
7. Se buscará la relación existente entre los puntajes obtenidos en la evaluación de los empleados y los reportes de la experiencia de evaluados y evaluadores, bajo el supuesto de que a mayor cumplimiento del proceso por parte de los evaluadores, mejor desempeño de los evaluados y, por consiguiente mejores resultados reflejados en la puntuación final.
8. La tendencia de los tres tipos de datos (resultados de la evaluación del desempeño, de la encuesta de los evaluados y de la encuesta de los evaluadores) serán objeto de análisis para llegar a las conclusiones y a las recomendaciones sobre el Sistema de Evaluación y su incidencia en el desempeño de los empleados.

ANEXO No. 3.

GUÍA DE TRABAJO PARA LA REALIZACIÓN DE LOS GRUPOS FOCALES.

Muchas gracias por su participación. A continuación usted encontrará una serie de preguntas que ampliaremos durante la sesión. Por favor responda de acuerdo con su experiencia personal, para nosotros esto es lo más importante.

La información suministrada será manejada de forma confidencial, por favor no marque estas hojas.

1. **Considera usted que en los últimos dos años su desempeño laboral …**

   Ha mejorado mucho ……..... □
   Ha mejorado un poco ……□
   Ha permanecido igual …… □
   Ha desmejorado un poco ……□
   Ha desmejorado mucho …… □

¿Por qué razón considera que su desempeño en los últimos dos años ha cambiado de esta manera?

_____
_____
_____
_____
_____

2. **Repartiendo 100 puntos entre los siguientes factores, por favor díganos en qué proporción ha incidido cada uno de estos en su desempeño laboral:**

Capacitación	**%**
Promoción e incentivos	**%**
Equipo de trabajo	**%**
Ambiente de trabajo	**%**
Sistema de evaluación	**%**
Estilo de dirección	**%**
Tipo de trabajo	**%**
Total	**100 %**

3. En un esquema sencillo muestre cómo es el sistema de evaluación del desempeño laboral de la Secretaría de Integración Social.

4. ¿Qué se evalúa?

_____
_____

5. ¿Cómo se evalúa?

_____
_____

6. ¿Para qué le ha servido la evaluación?

_____
_____

7. Mi rol principal frente al Sistema de Evaluación de Desempeño es: **Evaluador** □

Evaluado □

8. ¿Qué efecto ha tenido para usted el sistema de evaluación sobre su desempeño laboral a partir del año 2011?

Ha tenido un efecto positivo importante □
Ha tenido un efecto positivo leve …… □
No ha tenido efecto …… □
Ha tenido un efecto negativo leve …….. □
Ha tenido un efecto negativo importante □

¿Por qué razón ha tenido este efecto en su desempeño?

_____
_____
_____
_____

9. ¿Qué fase del proceso de evaluación es la que más ha favorecido su desempeño laboral?

_____

10. De acuerdo con la siguiente escala ¿qué tanto ha cumplido el Sistema de Evaluación con su intención de evaluar su desempeño?

No cumplido de ninguna manera									**Ha cumplido completamente**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

¿Qué le hace falta al Sistema de evaluación para recibir una calificación de 10 en su intención de evaluar su desempeño laboral?

_____
_____
_____

11. De acuerdo con la siguiente escala ¿qué tanto ha cumplido el Sistema de Evaluación con su intención de mejorar su desempeño?

No cumplido de ninguna manera									**Ha cumplido completamente**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

¿Qué le hace falta al Sistema de evaluación para recibir una calificación de 10 en su intención de mejorar su desempeño laboral?

ANEXO No. 4

INSTRUCTIVO PARA EVALUAR LA PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN LOS GRUPOS FOCALES SOBRE EL MANEJO DEL SEDL-SDIS.

Estimados funcionario de la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C.

Este instructivo es parte de un estudio que estamos adelantando en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, en desarrollo del programa académico del Posgrado "Maestría en Administración", uno de cuyos componentes es la elaboración de una investigación sobre asuntos de interés y de valor agregado para las organizaciones o para el país en general.

Agradecemos a la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C., el habernos facilitado este espacio para obtener la información que se requiere con el fin de establecer "*qué incidencia ha tenido el Sistema de Evaluación, en el Desempeño Laboral de los empleados*", para lo cual hemos tomado como período de análisis los años 2011-2012, debido a que en este período se implementó el Sistema Propio de la Entidad, aprobado por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Agradecemos, igualmente, su participación en este momento, cuya **finalidad** es *conocer la experiencia personal* que usted ha tenido con este Sistema durante el período mencionado. La sinceridad de sus respuestas, ajustadas a la realidad de su experiencia, es un insumo muy importante para el análisis del Sistema y las conclusiones que de aquí se deriven sobre su importancia, su consistencia y su utilidad como instrumento de gestión del talento humano en la Secretaría y como apoyo para el mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados y, por consiguiente, de la organización en general.

En consecuencia, sus respuestas no serán conocidas por ninguna persona dentro de la entidad; ni tampoco yo podré identificar quién dio cada respuesta porque el formato se diligencia en forma completamente anónima. Los datos que le solicitamos en el encabezamiento del cuestionario sólo nos sirven para precisar el análisis de los resultados y sugerirle a la Administración los aspectos fundamentales de mejoramiento del Sistema.

Las situaciones descritas corresponden a las fases que se deben cumplir en el proceso de evaluación a lo largo de un período anual u ordinario. Frente a cada situación dispone de cuatro (4) opciones de respuesta para que usted marque con una equis **(X)** la que corresponda a la experiencia personal vivida por usted, **como evaluado** o **como evaluador** en esa situación. No tenga en cuenta ni diligencie la casilla central sombreada y encabezada por N.A (No Aplica) puesto que ninguna elección corresponde a este este espacio.

No deje situaciones sin responder. Marque solamente una (1) respuesta entre las opciones disponibles. Tenga en cuenta que no existen respuestas correctas o incorrectas; solo queremos que nos manifieste qué experiencia ha tenido usted en cada caso. Básese en las situaciones reales vividas. Responda con toda sinceridad y en forma totalmente objetiva. Esta información recibirá un tratamiento estrictamente confidencial.

Cuando termine de diligenciar el formulario, revise que ha marcado las preguntas señaladas en el encabezamiento.

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

INCIDENCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

INFORMACIÓN GENERAL

1	**Nivel ocupacional**	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	
2	**Dependencia**	Sub-Secretaría	Dir. Gest Corp	Dir AyDEstrat.	Dir. Territorial	Dir Poblacional	
3	**Área de desempeño:**						
4	**Localidad Dir. Territorial:**	Escriba cuál:					
5	**Formación Académica:**	Primaria	Bachillerato	Universidad	Profesional	Posgrado	
6	**Tiempo servicios en SDIS:**	+1 y -2 años	2 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 20 años	
7	**Edad:**	- 20 años	21 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	+ de 50 años	
8	**Dirección Territorial:**	Escriba cuál!:					
9	**Situación durante 2011-2012:**	L. nombramiento	En Carrera Administrativa		En período de prueba		

DESCRICIÓN DE LAS SITUACIONES PRINCIPALES DE CADA FASE

Marque con una X la casilla que corresponda a la experiencia vivida por usted, como evaluado ( ) o como evaluador ( ), con el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral, durante el período 2011 - 2012.

I	**PRIMERA FASE: FIJACIÓN DE COMPROMISOS LABORALES** (Dentro de los 15 primeros días del mes de febrero de cada año)					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				
		Nunca	**Pocas veces**	**N.A.**	**Muchas veces**	**Siempre**
1	Se definió el propósito principal del empleo.					
2	Los compromisos contribuían al cumplimiento de metas institucionales.					
3	Las metas fijadas se ligaron al plan estratégico institucional.					
4	Los compromisos adquiridos eran propios del empleo.					
5	La entrega de productos finales se podía cumplir.					
6	El peso relativo asignado a cada compromiso laboral fue proporcionado.					
7	Los resultados esperados eran medibles en el período 2011.					
8	Las evidencias acordadas probaban el cumplimiento de metas.					
9	Los compromisos comportamentales eran los pertinentes.					

II	SEGUNDA FASE: SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL AVANCE Y DESARROLLO DE LOS COMPROMISOS LABORALES (SEMESTRES 1 y 2).					
	Descripción de la situación	Escala de valoración de la respuesta				
		Nunca	Pocas veces	N.A.	Muchas veces	Siempre
1	Se proporcionó el apoyo necesario del jefe para avanzar en el trabajo.					
2	Se señalaron fortalezas y debilidades en el desempeño del empleado.					
3	Se analizaron las causas de las deficiencias encontradas.					
4	Se sugirieron planes de mejoramiento, si se requerían.					
5	Las acciones de mejoramiento surtieron el efecto esperado.					
6	Se suministraron los recursos suficientes para mejorar los resultados.					
7	Se realizó la revisión de avances y el estado del trabajo.					
8	Los avances del trabajo se realizaron en forma completa.					

III	**TERCERA FASE: EVALUACIONES PARCIALES** (En las fechas señaladas por la Ley y los Reglamentos).					
	Descripción de la situación	Escala de valoración de la respuesta				
		Nunca	Pocas veces	N.A.	Muchas veces	Siempre
1	Las evaluaciones parciales eventuales se realizaron oportunamente.					
2	Las evaluaciones se ciñeron a los criterios pre-establecidos.					
3	Se diligenció el portafolio de evidencias oportunamente.					
4	Las evidencias fueron la base de las evaluaciones.					
5	Las evaluaciones parciales se cumplieron en los términos de Ley.					
6	Las razones de incumplimientos se valoran como justificadas.					
7	En las evaluaciones parciales se verificaron los avances de resultados.					
8	En las evaluaciones parciales se sugirió la capacitación necesaria.					
9	Las evaluaciones parciales se hicieron en forma dialogada.					

IV	**CUARTA FASE: CONSOLIDACIÓN DE LAS EVALUACIONES PARCIALES Y DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA** (Al finalizar el período de evaluación).					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				
		Nunca	**Pocas veces**	**N.A.**	**Muchas veces**	**Siempre**
1	Esta última fase de la evaluación se realizó en forma dialogada.					
2	Las causas de incumplimientos se me calificaron como justas y reales.					
3	Se asignaron puntos según la escala y los criterios pre-establecidos.					
4	Se valoró el cumplimiento del Plan de Mejoramiento.					
5	Se proporcionó apoyo suficiente para cumplir con los compromisos.					
6	Los puntos obtenidos en la Calificación se ajustaron a la realidad.					
7	Las contribuciones adicionales representaron gran valor para la entidad.					
8	Con este Sistema de Evaluación, el desempeño laboral mejora mucho.					
9	La valoración y calificación del desempeño laboral fue justa.					

V	**APRECIACIÓN SOBRE LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REALIZADAS DURANTE EL PERÍODO ORDINARIO.**					
	Descripción de la situación	**Escala de valoración de la respuesta**				
		Nunca	**Pocas veces**	**N.A.**	**Muchas veces**	**Siempre**
1	Se realizaron entrevista de evaluación durante el año 2011.					
2	Las entrevistas de evaluación realizadas fueron muy valiosas.					
3	El centro de atención de las entrevistas de evaluación fue el desempeño laboral.					
4	La forma de realizar la evaluación del desempeño laboral fue motivante.					
5	Con cada seguimiento o evaluación, el desempeño laboral mejoró.					
6	Las evaluaciones parciales se caracterizaron por proyectar nuevos avances.					
7	Las entrevistas de evaluación se centraron en todos los aspectos.					
8	El proceso de evaluación y seguimiento se cumplió en forma detallada.					
9	La actitud exhibida en las entrevistas de evaluación fue muy motivante.					
10	Las evaluaciones realizadas, generalmente se basaron en hechos ciertos.					

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL INSTRUMENTO PROPIO SDIS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES DE CARRERA Y EN PERIODO DE PRUEBA
SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL DIRECCION DE GESTION CORPORATIVA SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA AREA DE TALENTO HUMANO

(Documento suministrado por la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá, D.C.-SDIS- con fines ilustrativos para este trabajo de investigación).

ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

BOG
BOGOTÁ POSITIVA
GOBIERNO DE LA CIUDAD

BOGOTÁ D.C., ENERO DE 2011

Instructivo para el diligenciamiento del instrumento de evaluación del desempeño.

Señores evaluadores y evaluados:

El instrumento que se presenta a continuación se realizó teniendo como base el las directrices que da la Comisión Nacional del Servicio Civil (Acuerdos 137 y 138 de 2010) y el proyecto desarrollado por el equipo Avance Organizacional Consultores Ltda-Área de Talento Humano SDIS.

El instrumento se desarrolla en Microsoft Excel dada las ventajas que ofrece este software al minimizar los errores, permitir el bloqueo de celdas, formular y hacer cálculos, entre otros, de tal forma que los funcionarios diligencien únicamente aquellos campos que deben ser diligenciados. **Por esto diligencie únicamente los espacios o campos de color azul.**

Hoja 1: Información Básica

- Nombre, apellidos y número de identificación del evaluado, del evaluador y de los integrantes de la Comisión Evaluadora cuando sea necesario su conformación. Es importante escribir el nombre completo de cada uno de los servidores que participan en la evaluación.

- **Denominación del empleo**: Escriba el nombre completo del cargo que actualmente desempeña en este orden: denominación, código, grado y cargo funcional (ejemplo: técnico operativo 314 - grado 12 - delegado de talento humano) según la Resolución 0292 del 17 de marzo de 2006 por el cual se ajusta el Manual específico de Funciones y de Competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la SDIS.

- **Dependencia**: Escriba el área o proyecto del cual forma parte.

- **Nivel Jerárquico**: Marque el círculo según el nivel jerárquico al que pertenece tanto evaluador, evaluado y miembros de la Comisión evaluadora.

- **Recomendaciones médicas**: Si el evaluado tiene recomendaciones médicas debe marcar la casilla SI y adjuntar a la evaluación una copia de la misma. El evaluador verificará que esté actualizada con el área de Salud Ocupacional.

- **Periodo evaluado**: Despliegue de la lista la fecha del período evaluado.

- Marque el círculo que corresponda al tipo de evaluación que se va a realizar de acuerdo con las opciones presentadas.

- **Propósito principal del empleo**: Escriba literalmente el propósito principal del empleo para ese código, grado y denominación del empleo según la Resolución 0292 del 17 de marzo de 2006, que establece el Manual específico de Funciones y Competencias.

- **Objetivo, planes, programas o proceso de la dependencia o área vinculados al empleo**: Escriba las metas de la dependencia que el empleo contribuirá a cumplir (de acuerdo a su propósito descrito en el numeral anterior) Estas metas deben estar en concordancia con las estipuladas en el plan estratégico de la SDIS, los planes de acción específicos de las áreas o de los proyectos.

Hoja 2: Compromisos Laborales

- **Nivel**: Escriba el nivel según los niveles ocupacionales definidos en la hoja anterior (Información básica).

- **Fecha fijación de compromisos laborales**: Despliegue de la lista las fechas del día el cual fueron fijados los compromisos laborales.

- **Compromiso laboral inicial. Descripción**: Escriba los acuerdos establecidos entre evaluado y evaluador relativos al desempeño, las actuaciones laborales y los logros requeridos para la realización y entrega de los productos o resultados finales esperados del compromiso laboral inicial. Deben estar alineados con el propósito principal del empleo.

- **Peso**: Escriba para cada compromiso laboral un porcentaje estimado de acuerdo a su importancia e impacto en el cumplimiento de los fines institucionales o de la dependencia. (La suma de estos pesos debe ser 100%. Si no es así, el sistema le mostrará una alerta)

- **Metas**: Diligencie en este campo los resultados esperados y medibles en el período de evaluación, expresados en términos de calidad, magnitud, tiempo o cantidad. Las metas deben ser propuestas por el evaluador de acuerdo a los compromisos pactados (recuerde que el cumplimiento de todas las metas evidencia el cumplimiento total de los compromisos pactados)

- **Evidencias**: Escriba aquí los elementos que dan fe del cumplimiento de la metas. Pueden ser de producto (cuando el cumplimiento de la meta deba medirse por medio de un entregable); de desempeño (cuando el cumplimiento de la meta sea verificable por la utilización de insumos y recursos para el desarrollo de las mismas) o de conocimiento (cuando el cumplimiento de la meta requiera la aplicación de técnicas y métodos que aseguren la habilidad, el conocimiento y la experiencia aplicada en el trabajo diario) Recuerde que estas evidencias pueden ser aportadas tanto por el evaluador, por el evaluado o por terceros y para ellos se diligenciará el formato de Registro de evidencias)

- **Ajustes a los compromisos iniciales**: Compromiso laboral que sustituye: Escriba el número del compromiso laboral que va a sustituir. Debajo de este, despliegue de la lista el motivo por el cual se van a modificar los compromisos, que pueden ser: Cambios en los planes, programas o proyectos; Traslado del servidor; Cambio de empleo por encargo en otro nivel; Cambio de evaluador o Reintegro al empleo después de 30 días de separación. Igualmente diligencie los pesos, metas y evidencias de estos nuevos compromisos ajustados o modificados.

- **Fecha de modificación de compromisos**: Despliegue de la lista las fechas en las cuales fueron modificados los compromisos laborales.

- **Reclamación en única instancia ante la Comisión de personal**: Escriba aquí si hay inconformidad del evaluado acerca de los compromisos laborales establecidos. Se debe soportar lo anterior escribiendo en los campos los datos del oficio que soportan dicha reclamación (Número de reclamación y fecha)

- **Decisión de la Comisión de personal – Motivación de la decisión**: Diligencie los campos correspondientes a la decisión y a la motivación de la misma por parte de la Comisión de personal.

- Se incluye la firma de un testigo de la misma áreas o de una dependencia cercana en el caso que el servidor o servidora esté renuente a la firma de la modificación de compromisos, de acurdo con el Par. 2º Lit b) Artículo 9, Acuerdo 137 de 2010.

Hoja 3: Compromisos Comportamentales

- **Valores del ideario ético**: Despliegue de la lista aquellos valores del Ideario Ético Distrital fijados entre evaluado y evaluador. Estos valores son Solidaridad, Equidad, Respeto, Vocación de servicio, Probidad, Trabajo en equipo y Responsabilidad cada uno con su definición.

- **Compromiso comportamental**: Despliegue de la lista aquellos comportamientos fijados entre evaluado y evaluador. Estos comportamientos se derivan de las competencias comportamentales transversales a los servidores y servidoras según el Decreto 2539 de 2005. Estas competencias son Orientación a resultados, Orientación al usuario y al ciudadano, Transparencia y Compromiso con la organización.

- **Conductas asociadas**: Despliegue de la lista las conductas asociadas a cada uno de los valores del Ideario Ético Distrital seleccionados o compromisos comportamentales. El instrumento permite escoger tres (3) de estas conductas por cada Valor y cuatro (4) por cada compromiso comportamental.

- **Evaluación**: Marque con una "X" si la conducta asociada al valor del Ideario Ético Distrital o Compromiso comportamental se cumplió de manera Excelente, Satisfactoria o Por mejorar. Tenga en cuenta que de la evaluación de los compromisos comportamentales y valores saldrán los elementos para consolidar un plan de mejoramiento individual. De esta manera se propende por el mejoramiento de las condiciones y la calidad del trabajo y será un insumo para el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional.

- **Firmas**: Se mantienen las firmas tanto de evaluado como del evaluador como soporte fundamental para evidenciar la aceptación de los compromisos acordados. Se incorpora un menú desplegable para dejar evidencia de la fecha en que fueron acordados los compromisos comportamentales.

- **Plan de Mejoramiento competencias comportamentales**: Fortalezas: Describa los aspectos comportamentales que tiene el evaluado y que contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos de la dependencia o área y de la misión y objetivos institucionales.

- **Requerimientos de capacitación en competencias comportamentales**: Describa aquellos factores que el evaluado debe desarrollar para su mejoramiento personal y profesional. Surgen de acuerdo con lo estipulado en la evaluación de los compromisos acordados y otras percepciones logradas por el evaluador.

Hoja 4: Evaluación de los compromisos laborales

- **Calificación (para el primer y segundo semestre)**: Califique de 1 a 100 de acuerdo a los compromisos laborales acordados. (el sistema propio sistematizado hace las restricciones correspondientes con un mensaje de error para asegurar la inclusión adecuada de los datos sin que en ningún momento se califique más de 100)

- **Plan de Mejoramiento**: Fortalezas: Describa los aspectos que tiene el evaluado y que contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos de la dependencia o área y de la misión y objetivos institucionales.

- **Recomendaciones de mejoramiento personal**: Describa aquellos factores que el evaluado debe desarrollar para su mejoramiento personal y profesional. En cada período evaluado posterior a una evaluación el evaluador o jefe del evaluado debe realizar un seguimiento a estas acciones de mejoramiento estipuladas.

- **Requerimientos de capacitación en competencias técnicas o de gestión**: Describa aquellos elementos que requiere desarrollar el evaluado en lo concerniente a competencias técnicas específicas que contribuyan al mejor desempeño de su puesto de trabajo.

- **Comunicación**: Despliegue la lista para incorporar la fecha de comunicación, la firma de quien comunica (evaluador o de la Comisión evaluadora); además tome la firma del evaluado (recuerde que este solo cuando le haya sido informado de los resultados de su evaluación parcial por escrito y dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la evaluación)

Hoja 5: Evaluación definitiva

- Se presentan cuatro (4) campos que permiten evidenciar la calificación obtenida por el servidor, de acuerdo al tipo de evaluación que le ha sido practicada. **Diligencie únicamente los campos correspondientes a Evaluación extraordinaria y la Sumatoria de evaluaciones parciales eventuales.**

- **Acceso al nivel sobresaliente**: *"…El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente* ***siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales*** *y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores…" (Artículo 4 del Acuerdo 137 de 2010CNSC).*

- Para el caso específico de la SDIS, **el evaluado accederá al nivel sobresaliente ÚNICAMENTE cuando haya alcanzado 95 puntos o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales EN SU EVALUACIÓN DEFINITIVA.**

- **Calificación de factores adicionales: Evidencias que justifican la asignación de calificación por valor agregado**: Despliegue de la lista los comportamientos soportados con evidencias que demuestran que los servidores y servidoras han cumplido con alguno de los Factores adicionales de la Resolución 364 de 2010.

- Para cada uno de los factores se establecen cuatro (4) evidencias cada una de las cuales tiene un valor de 0,5 puntos para una suma total de dos (2) puntos por factor. La única evidencia que tiene más valor es ***Participó como facilitador interno en capacitación debidamente certificado por el área de Talento Humano*** para el factor No. 3 y que la dará al servidor dos (2) puntos por su cumplimiento.

- Ingresarán al nivel sobresaliente cuando acrediten alguno de los Factores Adicionales establecidos por la entidad, **con un máximo de 10 puntos adicionales. Como total de la calificación, los servidores y servidoras podrán obtener un máximo de 110 puntos.**

- **Total calificación de evaluación de desempeño**: Con base en el resultado obtenido en el numeral el sistema señala la casilla que corresponda (Satisfactoria, Aceptable y No satisfactorio) del valor de la calificación del evaluado. Dada la dificultad en entendimiento de los documentos manuscritos y el riesgo que existe en la transcripción de datos (manifestación de los servidores), el modelo sistematizado importa los elementos relevantes para la evaluación. El evaluador solo incorporará valores numéricos y el sistema realizará los cálculos correspondientes.

- **Plan de Mejoramiento competencias comportamentales: Fortalezas**: Describa los aspectos que tiene el evaluado y que contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos de la dependencia o área y de la misión y objetivos institucionales, tanto laborales como comportamentales.

- **Recomendaciones de mejoramiento personal**: Describa aquellos factores que el evaluado debe desarrollar para su mejoramiento personal y profesional.

- **Requerimientos de capacitación en competencias técnicas o de gestión**: Describa aquellos elementos que requiere desarrollar el evaluado en lo concerniente a competencias específicas que contribuyan al mejor desempeño de su puesto de trabajo.

- **Interposición de recursos**: Llene el recuadro con un click, para identificar cuando se interpone el recurso. Despliegue de las lista la fecha en que se interpuso (este es un elemento de control para el tiempo en que debe darse la resolución de los recursos), y escriba el número de radicación.

- **Primera instancia y Segunda instancia**: Despliegue de la lista las fechas para seguimiento y soporte de los recursos según el estado o la resolución, (Confirma, Modifica o Revoca) indicando la fecha y escriba la motivación de la decisión. Si es en segunda instancia se diligencian los campos correspondientes, dejando evidencia de la fecha de interposición y número de radicado. Se diligencia la casilla que corresponda según el estado o la resolución del recurso, (Confirma, Modifica o Revoca) indicando la fecha y la motivación de la decisión.

- **Calificación definitiva en firme**: Escriba el valor de la calificación definitiva según los recursos interpuestos. Haga firmar el documento del notificado.

A1 Evaluación parcial eventual

- Diligencie los campos de la información básica de evaluado y evaluador (apellidos, nombres, denominación del empleo, No. de identificación, nivel jerárquico). Despliegue de la lista el período de evaluación y la fecha de diligenciamiento.

- Diligencie los compromisos laborales pactados y algunas observaciones del evaluador sobre esos compromisos en el momento de hacer la evaluación. Califique de 1 a 100 el cumplimiento de cada uno de los compromisos laborales pactados y el número de días sobre los cuales va a calificar ese compromiso. Recuerde que el número de días debe ser inferior a 180. Si no ocurre el sistema le mostrará un mensaje de error.

- **Nota: Diligencie un formato igual al establecido por cada evaluación parcial eventual. No obstante, el consolidado o sumatoria de estas evaluaciones lo debe escribir manualmente en el numeral 12.4 Sumatoria de evaluaciones parciales eventuales.**

ANEXO No. 1
CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR FACTORES ADICIONALES

1. ¿Qué hizo el servidor y cuál fue el resultado obtenido? ¿Contribuye a la mejora del empleo, la dependencia o la institución? Este resultado debe ser verificado y acompañado de evidencias.

Si lo presentado forma parte de sus compromisos o funciones no puede considerarse Factor Adicional y finaliza la prueba, si por el contrario, no es parte de sus compromisos, continúa la prueba con la siguiente pregunta.

2. ¿Qué impacto o valor representa ese resultado (en términos de tiempos, calidad o innovación) a nivel del empleo, el área o dependencia o la institución?

3. ¿Qué grado de sostenibilidad genera el aporte? ¿Es a corto, mediano o largo plazo?

Los factores serán evaluados contra evidencias aportadas por las instancias implicadas en la evaluación. Dependiendo del alcance se otorga el puntaje para cada factor entre 0 y 2 puntos.

Este cuestionario forma parte del instructivo y se socializará debidamente en la entidad.

ANEXO No. 2
FORMATO PARA PLAN DE SEGUIMIENTO - MEJORAMIENTO

Nombre del Servidor: _____

Fecha de Presentación:_____

Periodo de Evaluación:_____

ACCIONES A REALIZAR /PRODUCTOS A ENTREGAR	FECHA DE SEGUIMIENTO	FECHA DE ENTREGA	APOYO REQUERIDO	OBSERVACIONES

Firma Evaluador: _____

Firma Evaluado: _____

ANEXO No. 3
ESTRUCTURACIÓN DE LA ENTREVISTA PARA FIJACIÓN DE COMPROMISOS, SEGUIMIENTOS Y EVALUACIÓN

La entrevista estructurada es una técnica de gran utilidad para realizar seguimientos y recopilar información por medio de una conversación directa, franca, objetiva y puntual que tiene una finalidad específica. En la entrevista para la evaluación del desempeño y su seguimiento, el evaluado o jefe inmediato y evaluador se encuentran cara a cara para preparar, fijar, acordar, hacer seguimiento y analizar los resultados del trabajo en el período específico.

1. Objetivos de la entrevista

a. Conocer el comportamiento, actitud, motivación e interés del evaluado hacia el cargo, los objetivos y la SDIS.

b. Estimular las relaciones interpersonales óptimas entre evaluador y evaluado que sean un estímulo para el mejoramiento del clima laboral y el trabajo conjunto.

c. Explorar posibles áreas de mejoramiento del evaluado.

d. Fortalecer los procesos de ajuste y planeación posterior (ciclo de mejoramiento continuo) que favorezcan el pleno aprovechamiento del potencial del evaluado y el equipo al que pertenece.

e. Retroalimentar todo el proceso para su mejoramiento.

2. Recomendaciones para el éxito de la entrevista

1. Planificar la entrevista. Aunque es un requisito legal para la SDIS, la evaluación de desempeño es un proceso de fortalecimiento laboral y personal. Es por esto uno de los elementos de éxito del proceso es realizar una entrevista suficientemente estructurada que permita tomar decisiones y acciones de mejoramiento.

2. Recibir al evaluado en un ambiente cordial, generando confianza en él y en el proceso.

3. Escuchar con atención al evaluado.

4. Focalizar siempre el objetivo central de la entrevista. Aquellos temas que no contribuyen al proceso se deben excluir o dejarse oportunidades más informales.

5. Ser objetivo. Fundamentar la entrevista y el seguimiento en las evidencias, no en juicios o conceptos subjetivos. Recuerde que son datos y hechos evidenciables.

3. Fases de la entrevista

3.1 Introducción

Un primer paso importante exige una preparación minuciosa y un desarrollo sistémico y dirigido intencionalmente a desarrollar el objetivo de la entrevista (fijación de compromisos o seguimiento a la evaluación). Tenga en cuenta los siguientes aspectos:

a. Conocer ampliamente el proceso de evaluación de desempeño.

b. Preparar los documentos específicos (El Plan Estratégico de la SDIS 2008-2012 y sus y metas institucionales, los proyectos definidos para el período, los planes operativos de cada área o proyecto (planes de acción), los planes específicos (programas y proyectos) del área en que el evaluado interviene en el período definido, entre otros)

c. Recabar información sobre el evaluado y su proceso de desarrollo dentro del área.

d. Avisar a los evaluados con anterioridad según las fechas establecidas para el efecto (proceso de planeación)

e. Elegir una fecha, lugar, hora y duración y asegurar un ambiente libre de interrupciones.

3.2 Desarrollo

El primer momento es la introducción que tiene como fin explicar al evaluado el propósito de la entrevista, destacando la importancia que tiene para él, su área y la SDIS el proceso de evaluación de desempeño. Lo siguiente es una secuencia de acciones con una guía previamente definida teniendo en cuenta lo siguiente:

a. Mantener el control de las situaciones que se puedan generar. A pesar que es un proceso planificado, el desarrollo de la entrevista puede llevar a rumbos no determinados. Debe ser lo suficientemente hábil para focalizarse sobre el objetivo principal.

b. Crear y conservar el clima de confianza y comunicación abierta y franca.

c. Ser específico y concreto.

d. Hacer preguntas que inviten a hablar al evaluado.

e. Confrontar los resultados obtenidos en las evidencias con los compromisos fijados.

f. Analizar las razones por las cuales se dejaron de cumplir o se cumplieron parcialmente algunos compromisos fijados.

g. Estimular al evaluado a la presentación de propuestas específicas que lleven a un plan de mejoramiento.

h. Establecer conjuntamente los objetivos y planes a cumplir para el siguiente período (ya sea evaluación o seguimiento a la misma)

3.3 Cierre

El cierre de la entrevista debe avisarse con anticipado, es decir, desde el momento de inicio debe hacer saber a su evaluado que cuenta con un tiempo específico para desarrollar la entrevista, tiempo durante el cual se deben cumplir los objetivos de la misma.

Los últimos minutos de la entrevista el evaluador o jefe inmediato debe resumir el contenido de la misma y asegurarse que ambos han entendido y comprendido todos los elementos desarrollados (nuevos compromisos y planes de mejoramiento para el siguiente período.

VIII - BIBLIOGRAFIA.

Aguilar, T. (2008). La explicación causal en Luhmann. *AGORA. Papeles de Filosofía*, Vol. 27, No.2: 135-149

Aguinis, H. (2007). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall. (Citado por Salgado y Cabal, 2011: p.76).

Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.

Alles, M. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial Gránica. Argentina

Aon Consulting (2002). *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia*. Bogotá.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120

Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Anales de Psicología*, vol. 27, nº 2 (mayo), 457-472

Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36 (1), 49-56.

Borman, W. C., Bryant, R. H. y Dorio, J. (2010). The measurement of tasl performance as criteria in selection research. En J. L. Farr y N. T. Tippins (Eds.). *Handbook of personnel selection* (pp. 439-461). New York: Routlege. (Citado por Salgado y Cabal, 2011: p.77)

Boyatzis, Richard. (1982). The competent manager. A model for effective performance. Nueva York, EE.UU.: Wiley & Sons.

Brockmann, et al.(2008). Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective. *Vocations and Learning (2008) 1:227–244.* En Springer Science + Business Media B.V. 2008.

Bunk, G. P.,(1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, *Revista CEDEFOP* Nº1

Calderón, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en Entidades Públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración,* Bogotá (Colombia), 17 (28): 71-90.

Calderón, G. & Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*. Medellín, 42(142), 26-45.

Calderón, G et al. (2007) La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación. Universidad ICESI, *Estudios Gerenciales*, Vol. 23 No. 103 • Abril - Junio de 2007, pag. 39-64.

Calderón, G. et al. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, vol. 23, núm. 41, julio-diciembre, 2010, pp. 13-36. Disponible en: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20516983002

Campbell, J. P. & Pritchard, R. D. 1976. Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. En M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (63-130). Chicago: Rand McNally. (Citado por Ruiz et al., 2011: p. 57).

Campbell, J.P., Gasser, M.B. & Oswald, F L. (1996). The substantive nature of performance variability. En K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organization.* San Francisco (CA): Jossey-Bass. (Citado por Salgado y Cabal, 2011: p.76)

Cárdenas, E. (2008). Jurisprudencia Constitucional sobre Función Pública y Carrera Administrativa en Colombia. Revista de derecho, Universidad del Norte, 30: 299-337, Barranquilla.

Cárdenas, M.(1994). Gerencia Pública en Colombia: alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector colombiano, Bogotá, Editorial Jurídica. (Citado por Calderón, 2004:p.78).

Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución Nº 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra") Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003

Cedefop (1994), Centro de Desarrollo para la Formación Profesional. Unión Europea.

Cinterfor - OIT, (2005). Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral. Montevideo, Uruguay. Vargas, F, copilador.

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). (2010):

Acuerdo 137 del 14 de enero de 2010, "Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba".

Acuerdo 138 del 14 de enero de 2010, "Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios" (sic).

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). (2015). *Evaluación del Desempeño Laboral*, Publicaciones y avisos, material de apoyo. Presentación en ppt, Consultado en: http://www.cnsc.gov.co/index.php/evaluacion-del-desempenolaboral/publicaciones-y-avisos/category/275-material-de-apoyo, 10 de abril de 2015.

Constitución Política de Colombia (1991), artículos 2, 122, 123 y 125.

DAFP (Departamento administrativo de la Función Pública). (2003). *Ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de calidad para la rama ejecutiva del poder público y demás entidades prestadoras de servicios.*

DAFP. (2004). Decreto 4110 de 2004, "*Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.*" NTCGP 1000:2004.

DAFP (Departamento administrativo de la Función Pública). (2004). *Ley 909 de 2004, "Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones."* Artículos 35 a 49.

DAFP. (2004). Decreto 188 de 2004, *"Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública y se dictan otras disposiciones."*

DAFP. (2005). Decreto 2539 de 2005, *Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles*

jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005."

DAFP. (2010) Guía para establecer o ajustar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales. *Cartillas de administración Pública.*, Versión 2ª. actualizada, junio de 2010.

DAFP. (2010). Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias*. Cartillas Administrativas.* Segunda Edición revisada y actualizada, Bogotá, D. C., mayo 30 de 2010.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90,* 1241-1255. (Citado por Salgado y Cabal, 2010: p. 77).

Deming, E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

Díaz y Arancibia. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhe,* Vol. 11, No. 2, 207-214. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Dorsey, D. W., Cortina, J. M. y Luchman, J. (2010). Adaptive and citizenship-related behaviors at work. En J. L. Farr y N. T. Tippins (Eds.). *Handbook of personnel selection (pp. 463-487)*. New York: Routlege. (Citado por Salgado y Cabal, 2011: p. 77).

DRAE. (2001). Diccionario de la Lengua Española, DRAE, Edición 22, 2001.

Drolas, A. (2010). Del saber colectivo a las cualidades individuales. El debate sobre las competencias laborales. *Convergencia,* vol. 17, núm. 54, septiembre-diciembre, 2010, pp. 35-51 Universidad Autónoma del Estado de México, México. Consultado el 4-11-2012, en: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10514641002

Drucker, P. (1994). "The age of social transformation". En: The Athlanticmonthly, 1994, noviembre, pp. 53-80. (Citado por Ortiz de Urbina Criado, Marta. "Medición y auditoría del capital intelectual". En: El profesional de la información, 2003, julio-agosto, v. 12, n. 4, pp. 282-289.) Disponible en:http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm

Drucker, P. (1998). La Organización del Futuro. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica. S.A.

Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

Fox, S. y Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets.* Washington, DC: American Psychological Association.

Fryer, K., et al.,(2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22 Iss: 6 pp. 478 - 498

Gallart, M. A. y Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo. En: *Cuestiones actuales de la formación*, Montevideo, Cinterfor/OIT.

García-Sáiz (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, vol. 27, nº 2 (mayo), 473-497: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (España) ISSN edición impresa. Edición web http://revistas.um.es/analesps : 1695-2294 - 473 - *Universidad Complutense de Madrid (España)*.

Gelb Michael J. (1999). *Inteligencia Genial, 7 principios claves para desarrollar la inteligencia, inspirados en la vida y obra de Leonardo da Vinci.* Editorial Norma, Página 2

Gilbert, T. (1978). The behavior engineering model. In T. Gilbert, *Human competence: Engineering worthy performance* (pp. 73-105). New York: McGraw-Hill.

Gillet, P. (1998). – Pour une écologie du concept de compétence. *Éducation Permanente,* 1998, n°135 La compétence au travail. – pp. 23-32. Citado por Lévy, J. F (sin fecha). París.

Goleman, D. (1997). Inteligencia emocional ¿por qué es más importante que el cociente intelectual? Buenos Aires: Javier Vergara Editores.

Gonzci, A. y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. En *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, México, Limusa.

Gorriti, M. (2007) La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,* 2007, vol. 23 n.º 3, págs. 367 – 387.

Grillo, F. (2005). Incidencia de la Carta Iberoamericana de la Función Pública en el Desarrollo de la Ley 909 de 2004 “por la cual se regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública” en Colombia. Ponencia presentada en el Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. México D.F., México, 5 y 6 de mayo de 2005.

Guerrero y Del Toro (sin fecha). Surgimiento de las Competencias en el Contexto Organizacional, Gubernamental y Educativo. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Consultada el 28 de octubre de 2012 en www.didactica.umich.mx/memorias/xiieuad/ponencias/8.pdf

Hager, P.(1992). Competency standards - a help or a hindrance?: an Australian perspective. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, n. 7, en: Mertens (1996).

Hamlin, B. y Stewart, J. (1992). Competence-based qualifications: the case against change. *Journal European Industrial Training*, Bradford, n. 10, en: Mertens (1996).

Hernández, P. (2005). La provisión de empleos de carrera en Colombia. Comisión Nacional del Servicio Civil. Ponencia admitida en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública. Santiago, Chile, 18 a 21 de octubre de 2005.

ISO – International Standar Organization (2005). ISO 9000:2000 – de la “A” a la “Z” de los Sistemas de Gestión de la Calidad puestos al día.

KHAN, K and RAMACHANDRAN, S. (2012). Conceptual framework for performance assessment: Competency, competence and performance in the context of assessments in healthcare – Deciphering the terminology. Informa *Healthcare Jornals, 1–9, p. 3.* Early Online University of Manchester, UK, Lancashire Teaching Hospitals Foundation Trust, UK, Central Middlesex Hospital and Northwick Park Hospital, UK.

Klemp, G.O. (1980). The assessment of occupational competence. Washington, DC: National Institute of Education, 1980. (Citado por Boyatzis, 1982: p.21)

Krueger, R.A. (1988). *Focus groups: a practical guide for applied research*. London, UK: Sage. Citado por: Masadeh, M.A. (2012). Focus Group: Reviews and Practices. *International Journal of Applied Science and Technology*, Vol. 2 No. 10. Al-Hussein Bin Talal University, Petra College for Tourism and Archaeology Petra, Jordan

Krueger, R.A. (2002). Designing and Conducting Focus Group Interviews. Consultado en: http://www.eiu.edu/~ihec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf

Krueger, Richard A. and Mary Ann Casey. (2000). Answering Questions about the Quality of Focus Group Research. En R. A. Krueger and M. A. Casey, eds. Focus Groups: *A Practical Guide for Applied Research* (third edition), pgs. 195-206. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Capítulos seleccionados.

Le Boterf, G. (1994). – De la compétence, essai sur un attracteur étrange. – Paris : Les Editions d'organisation (épuisé). Citado por Lévy, Jean-Francos en « Etat de l'art » sur la notion de competence (2008). *Institut National de Recherche Pédagogique*, Département TECNE 91 Rue Gabriel Péri, 92120 Montrouge France. Consultado el 27-10-2012 en : http://www.inrp.fr/Tecne/Rencontre/IntroJFL.pdf,

Le Boterf, G. (2000). Ingeniería de las competencias. *Ediciones Gestión 2000*, S.A., Barcelona, 2001.

Lévy, J.F. (2008).« Etat de l'art » sur la notion de competence. *Institut National de Recherche Pédagogique*, Département TECNE 91 Rue Gabriel Péri, 92120 Montrouge France. Consultado el 18 de octubre de 2012 en: http://infoeducacaousp.blogspot.com/2008/05/etat-de-lart-sur-la-notion-de comptence.html

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Luhmann, N. (1996). La ciencia de la sociedad. Barcelona: Anthropos.(Citado por Aguilar, 2008: p. 137).

Longo, F. (2005). La implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública: obstáculos y estrategias de reforma. Ponencia presentada en el Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. México D.F., México, 5 y 6 de mayo de 2005.

Maasaki, I (1998). Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo". McGrawHill, Madrid, España.

Martín-Lesende et al. (2011). Estudio cualitativo (grupos focales) para conocer la satisfacción y aportaciones de los profesionales implicados en tres experiencias de tele-monitorización de pacientes crónicos. Estudio TELBIL.

Martín-Lesende et al. (2011). Assessment of a primary care-based telemonitoring intervention for home care patients with heart failure and chronic lung disease. The TELBIL study. *BMC Health Services Research* 2011, 11:56.

Versión disponible en http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1472-6963-11-56.pdf

Marvel, M. and Lumpkin, G. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (6), 807-822. Citado por Calderón, 2010, p. 18.

Maturana, H y Varela, F. (1998). De máquinas y seres vivos. Editorial Universitaria, quinta edición, Santiago de Chile, Chile.

Mayo, E. (1945). Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA : Harvard University Press. Reseña de Trujillo, M.A. (2010). *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales,* vol. 20, núm. 38, septiembre-diciembre, 2010, pp. 257-259, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14

Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT.

Morín, E. (1988) [1986]. El Método. III. El conocimiento del conocimiento. Libro Primero: Antropología del conocimiento. Madrid, Cátedra (citado por Reynoso, 2007)

Morín, E. (2003). [1990]. Introducción al pensamiento complejo. Barcelona, Gedisa. (citado por Reynoso, 2007).

Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. En: CEDEFOP, *Revista Europea de Formación Profesional,* No. 40-1, pág. 6 – 24. ISSN 1977-0235.Universidad de Wageningen. Disponible en: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/40-es.pdf

Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. En K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds). *Psychology in Organizations: Integrating science and practice* (pp. 157-176). Hillsadle, N.J.: Erlbaum. (CItado por Salgado y Cabal, 2011: p.75).

Murphy, K. & Cleveland, J. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives.* Thousand Oaks, California: Sage. (Citado por Ruiz et al., 2011: p.57).

Nabergoi, M. (Sin fecha). *Instrucciones para el Formulario de Revisión Crítica.* Estudios Cualitativos ©Law, M.; Stewart, D.; Lette, I.; Pollock, N.; Bosch, J.; Westmorland, M.; 1998. McMaster University. Traducción de Mariela Nabergoi)

Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company. (Versión en español: La organización que crea conocimiento). Ed. Oxford University Press. New York.

NVQ. (1986). *National Vocational Qualifications"- NVQs*), El Modelo Británico. Consultado en: http://www.agroasesorclm.com/?q=book/export/html/53

OIT.- Organización Internacional del Trabajo (2005). Certificación de competencias profesionales. *Glosario de términos técnicos* (De la A a la Z).

Orellana, L. (2002). Estadística descriptiva. Consultado en: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-f-c-cifh/1materialdeapoyocursoscifh/4estad%C3%ADsticabasica/estadisticadescriptiva-lillianaorellana.pdf

Osorio y Smith. (2009). Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud. *Avances en Psicología Latinoamericana,* Vol. 27, Núm. 1, enero-junio, pp. 207-230, Universidad del Rosario Colombia. Consultado el 2 de noviembre de 2012 en: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79911627015

Piaget J. (1937). La construction du réel chez l'enfant. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé, París.

Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.

Ramírez, J.M. (2011). La Carrera Administrativa en Colombia, Análisis y Perspectivas. Línea de Investigación: Gestión pública Grupo de Investigación: *Sinergia organizacional* Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública Maestría en Administración Bogotá, Colombia.

Raven, J. (1984). *Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release*. Unionville, New York: Royal Fireworks Press. www.rfwp.com

Real Academia de la Lengua (2001). Diccionario.

Restrepo, L.F. et al. (2007). De Pearson a Spearman (From Pearson to Spearman). *Revista de Ciencias Pecuarias,* 20:183-192, Universidad de Antioquia, Medellín.

Reynoso, C. (2007). Edgar Morín y la complejidad: Elementos para una crítica. Universidad de Buenos Aires, Grupo Antropocaos Versión 1.6. Consultado el 5 de noviembre de 2012 en: http://txtantropologia.files.wordpress.com/2007/10/carlos-reynoso-edgar-morin-y-la-complejidad-2007.pdf

Rodríguez y Posada. (2007). Competencias Laborales, algunas propuestas. *Enseñanza e investigación en Psicología.* Enero-Junio, Vol. 12, No. 001, Pág. 93-112. Universidad Veracruzana, Xalapa, México.

Rotundo, M. y Spector, P. E. (2010). Counterproductive work behavior and withdrawal. En J. L. Farr y N. T. Tippins (Eds.). Handbook of personnel selection (pp. 489-511). New York: Routlege. (Citado por Salgado y Cabal, 2011: p.77)

Ruiz, I. et al. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. *Administración & Desarrollo*, Vol. 39, núm. 54, jul./dic. 2011, págs. 47-65.

Ruiz, M. et al. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte. Nº 16: 64-91.

Salgado, F y Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Vol. 27, n.° 2, 2 - Págs. 75-91

Salgado,J. F., Moscoso, S. y Anderson, N. (2011). Personality and counterproductive behaviors at work. En R. Tett y N. Christiansen (Eds). *Handbook of personality at work*. En prensa. (Citado por Salgado y Cabal, 2011:p.77).

Sanabria, P. (2015). *La realidad Laboral del sector público Colombiano*. Investigación realizada por el Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas – GMPP, Escuela de Gobierno de la Universidad de las Andes, Bogotá. (Noticia de prensa publicada en el Espectador el 21 de marzo de 2015).

Saracho, J.M. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias. Ed…… Información tomada el 5 de noviembre de 2012 del portal: http://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_5527.pdf

Sawchuk, P. (2008) Labour Perspectives on the New Politics of Skill and Competency Formation: International Reflections, University of Toronto,Canada. *Asia Pacific Education Review Copyright 2008 by Education Research Institute* Vol. 9, No.1, 50-62.

Schwartz, B. (1996). Formación en alternancia: hechos y reflexiones. México: Conocer.

SCHWARTZ, B.(1998). Análisis constructivista como base de la competencia laboral. Tomo I. CDN Ciencias de la Dirección, Madrid, España.

Shrader, R. and Siegel, D. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (6), 893-908. Citado por Calderón, 2010, p. 18.

Spencer, M.L; y Spencer M.S. (1993): *Competence at Work: models for superior performance*. New York. John Wiley and Sons, Inc.

Skinner, B. F. (1974). About behaviorism. Random House, New York

Taylor, W.F. (1911). *Principios de Administración Científica.* Buenos Aires: El Ateneo, 1979.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte. No. 12: 115-133.

Tovar, F.J. (sin fecha).La gestión por competencias: fortalezas, debilidades y paradojas. Grupo de Trabajo: 22. Psicología Social Departamento de Psicología Social, Facultad de CC. Políticas y Sociología (UCM), Campus de Somosaguas 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). Consultado en: www.**ucm**.es/centros/cont/descargas/documento3360.pdf, 25 de octubre de 2012

Universidad Externado de Colombia. (2003). Empleo y Salarios en el Sector Público Colombiano. Publicado en el Boletín del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, U. Externado de Colombia, No 5.

Vargas, M. et al., (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte. Nº 16: 64-91.

Welch, J. 2001. *Jack: Straight from the Gut*. New York: Warner Books. (Citado por Ruiz et al., 2011: p.57)

Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation.* New York: Wiley. (Citado por Ruiz et al., 2011: p. 57).

Younes, D. (1998). *Derecho Administrativo Laboral.* Bogotá, Temis.

Zarifian, Ph. (1999). Sur la Competence. Compétence et organisation (entretien filmé en cassette vidéo avec Philippe Zarifian, pour la DRH de l'ANPE en novembre 1999)

Zarifian, Ph. (1999, a). Objectif compétence pour une nouvelle logique. Paris, Editions Liaisons, 1999 Chapitre 1 Page 1 sur 24. Consultado el 26-06-2011 http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/zarifian.html 10/12/2009

Zarifian, Ph (1999, b).La logique compétence, un enjeu de société. Débat organisé par le CIBC de Nimes. http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page14.htm

Zarifian, Ph. (2002). Compétence, performance et valeurs. Intervention au colloque de Rouen organisé par l'ESCP, 25 mars 2002. Disponible en http://www.arianesud.com/content/search?SearchText=Zarifian&x=11&y=9

Zenger, P y Folkman, J. (2002) El líder extraordinario. Ed. Profit.